



COMO SUPERAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE CONSULTORÍA ESTRATÉGICA



Autor: Salvador Jesús Tormo Pruñonosa

Tutor: Alejandro Escribá Esteve

Fecha: 20 de junio de 2016

RESUMEN: El propósito de este trabajo es proporcionar al lector las herramientas necesarias para superar con éxito el proceso de selección de las principales consultoras estratégicas. Para ello, nos centramos principalmente en resolver dos cuestiones: ¿Cómo conseguir la entrevista? y ¿Cómo superar la entrevista? La respuesta a estos interrogantes requiere analizar todos los pasos del proceso de selección, desde el perfil del candidato idóneo hasta las preguntas que éste debe realizar al entrevistador cuando finalice la entrevista, poniendo especial énfasis en la denominada entrevista-caso. Como consecuencia, observaremos que la consecución de un puesto de trabajo en la industria depende principalmente de tres factores que son información, esfuerzo y preparación.

PALABRAS CLAVE: Consultoría estratégica, currículum vitae, carta de motivación entrevista-caso, perfil del candidato idóneo, proceso de selección, test de resolución de problemas.

ABSTRACT: The purpose of this project is to provide the reader with the essential tools for successfully passing the selection process of the top tier management consulting firms. In doing so, we will focus on solving two questions: How to get the interview? and How to overcome the interview? The answer to these questions requires to analyze all the milestones of the selection process, from the profile of the target candidate to the questions which should be asked by the candidate to the interviewer, with emphasis on the called case-interview. As a consequence, we will observe that getting a job in management consulting depends mainly on three factors: information, effort and preparation.

KEY WORDS: Management consulting, resume, cover letter, case interview, profile of the target candidate, selection process, problem solving test.

*DISCLAIMER El trabajo aquí realizado muestra exclusivamente las opiniones de su autor. En ningún caso estas opiniones deben asociarse a una institución (compañía / universidad). Toda la información y los datos que proporcionamos tienen carácter puramente informativo. El autor no se hace responsable de su exactitud, actualización o validez.

***NOTA PREVIA**

Tras conseguir la oferta de trabajo en Mckinsey & Company en febrero de 2016, quise dedicar mi trabajo de fin de grado a elaborar una guía que pudiese ayudar a todos los candidatos a conseguir un trabajo en una consultora estratégica. En mi caso, hasta un año antes de conseguir la oferta, no había escuchado nunca hablar de Mckinsey & Company, The Boston Consulting Group o Bain & Company y mucho menos de cómo superar su proceso de selección.

Las grandes consultoras ofrecen una gran propuesta de valor a los analistas (e.g. posibilidad de trabajar en un ambiente de prestigio, tener contacto con la elite empresarial, financiación de un MBA en las escuelas más prestigiosas del mundo, red de contactos, etc.) y esa propuesta no es conocida por muchos estudiantes con talento de distintas partes de España. Como consecuencia, muchos estudiantes de *backgrounds* o universidades no tradicionales, no aplican a estos puestos de trabajo o aplican, pero no van al proceso lo suficientemente preparados.

Espero sinceramente que esta guía ayude a estas personas a lograr un puesto de trabajo que realmente les motive.

Agradecer a Alejandro Escriba sus consejos y la oportunidad de dedicar el trabajo de fin de grado a elaborar esta guía y a mi familia todo el apoyo recibido durante toda mi carrera estudiantil y profesional.

Tabla de Contenido

ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS	8
I. INTRODUCCIÓN.	9
1. - Justificación del tema elegido y presentación de la situación objeto de análisis. 10	
<i>A. Necesidad de preparar el proceso de selección.</i>	<i>10</i>
<i>B. Dificultad del proceso de selección.</i>	<i>12</i>
<i>C. Guías pensando especialmente en estudiantes MBA.</i>	<i>13</i>
<i>D. Falta de información y material bibliográfico en la mayoría de Universidades.</i>	<i>14</i>
2.- Objetivos del proyecto.	15
II. METODOLOGÍA.	17
1.- Metodología utilizada para elaborar el proyecto.	17
2.- Metodología para el candidato.	17
III. PASO PREVIO: CONTRUIR EL PERFIL “TARGET”	21
1.- Educación universitaria.	21
2.- Experiencia Internacional.	22
3.- Programas de prácticas o “internships”.	22
4.- Nivel de idiomas.	23
5.- Actividades extracurriculares.	23
6.- Aspectos a tener en cuenta.	24
IV. ¿CÓMO CONSEGUIR LA ENTREVISTA-CASO?.....	26
1.- Introducción.	26
2.- El Currículum Vitae.	26
<i>A.- ¿Por qué es tan importante el Currículum Vitae?</i>	<i>27</i>
<i>B.- Pautas para construir un buen Currículum Vitae.</i>	<i>27</i>
<i>C.- Ejemplo de Currículum Vitae.</i>	<i>31</i>
3. La Carta de Motivación.	34
<i>A.- ¿Por qué es tan importante la Carta de Motivación?</i>	<i>34</i>
<i>B.- Pautas para construir una buena Carta de Motivación.</i>	<i>35</i>
<i>C.- Ejemplo de Carta de Motivación.</i>	<i>39</i>
4. Envío de la candidatura.	41
5. El Test de Resolución de Problemas.	42
<i>A.- ¿Por qué existe el Test de Resolución de Problemas?</i>	<i>42</i>

<i>B.- Formato del Test de Resolución de Problemas.....</i>	43
<i>C.- Consejos prácticos para afrontar el Test de Resolución de Problemas.</i>	44
<i>D.- Ejemplos prácticos de preguntas tipo test de McKinsey.....</i>	46
V. ¿CÓMO SUPERAR LA ENTREVISTA-CASO?	50
1. Consejos previos.....	51
2. La “behavioral Interview”.	52
<i>A.- ¿Por qué es importante la parte personal?</i>	52
<i>B.- ¿Qué se busca en la parte personal?</i>	52
<i>C.- ¿Cómo preparar la parte personal?</i>	53
3. El caso.....	57
<i>A.- ¿Por qué es tan importante el caso?</i>	57
<i>B.- Tipos de casos más comunes.</i>	58
<i>C.- ¿Cómo prepararse la entrevista-caso?</i>	60
<i>D.- Los casos de estimación (“Back-of-the-Envelope”)</i>	61
<i>E.- Los casos de negocio (“business cases”).</i>	64
<i>(i) Las cuatro herramientas clave.</i>	64
<i>a) La hipótesis.</i>	64
<i>b) Los árboles de decisión.</i>	66
<i>c) El análisis “drill-down”.</i>	70
<i>d) La síntesis.....</i>	74
<i>(ii) Los “Frameworks”.</i>	74
<i>a) Árbol de rentabilidad.</i>	77
<i>b) Árbol común a distintas situaciones de negocio.</i>	78
<i>c) Fusiones y adquisiciones (M & A).</i>	79
<i>d) MINI-FRAMEWORKS.</i>	80
<i>(iii) Cuatro pasos comunes en toda entrevista-caso.</i>	82
<i>(iv) Ejemplo de entrevista guiada por el candidato.</i>	86
<i>(v) Especialidades de la entrevista-caso guiada por entrevistador.</i>	96
<i>a) Estructura de la entrevista.</i>	97
<i>b) Consejos para afrontar las distintas fases del caso.....</i>	97
<i>c) Ejemplo de entrevista guiada por el entrevistador.</i>	99
4. Preguntas del candidato al entrevistador.....	106
VI. CONCLUSIONES.....	108

VII. BIBLIOGRAFÍA	110
VII. ANEXOS.	115
Anexo I: Verbos de acción para Currículum Vítae y Carta de presentación.	115
Anexo II: Ejemplos de preguntas test de BCG, Bain, Olyver Wyman y ATk.	116
Anexo III: Preguntas “fit” frecuentes en entrevistas de consultoría.	119
Anexo IV: Entrevistas guiadas por el candidato.	122
1.- Caso de la industria del software médico.	122
2.- Caso VitaminCo.....	130
3.- Caso retailer de descuento.	134
4.- Caso hotel en Costa Rica.	140
Anexo V: Entrevistas guiadas por el entrevistador.	144
1.- Caso Mediterránea.	144
2.- Caso Parking Aeropuerto.	151
3.- Caso Zippy Motos de Nieve.	155
4.- Caso alcalde de ciudad.....	161

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Salidas profesionales de estudiantes MBA	13
Ilustración 2. Modelo Currículum Vitae	32
Ilustración 3. Modelo Carta de Motivación	40
Ilustración 4. PST McKinsey. Total Innovation Capital (trillones \$)	47
Ilustración 5. Estructura entrevista consultoría.....	50
Ilustración 6. Árbol de decisión.....	67
Ilustración 7. Árbol de rentabilidad	69
Ilustración 8. Caso “Crafting a distribution strategy”: Top 5 Distribuidores de Food Inc (ventas).....	88
Ilustración 9. Caso “Crafting a distribution strategy”: Top 5 Distribuidores de Food Inc (volumen)	89
Ilustración 10. Caso “Crafting a distribution strategy”: Cuota de Mercado en Big M Mart.	91
Ilustración 11. Caso Electro-light: Mercado de bebidas deportivas en Estados Unidos.....	102
Ilustración 12. Caso Electro-Light: Resultados investigación del mercado de bebidas deportivas.	105
Ilustración 13. Test ATk: Tamaño del mercado “retail” de chocolate (billones \$).	118
Ilustración 14. Caso VitaminCo: Tamaño de mercado (billones \$).....	131
Ilustración 15. Caso VitaminCo: Competencia y cuota de mercado.	131
Ilustración 16. Caso Mediterránea: Árbol de Rentabilidad	149
Ilustración 17. Caso Zippy Motos de Nieve: Ingresos (miles €) de motos de nieve en Europa	156
Ilustración 18. Caso Zippy Motos de Nieve: Número de Motos de Nieve de Zippy vendidas en un año	159

ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ATk	AT Kearney
Bn	Billones
Bain	Bain & Company
BCG	The Boston Consulting Group
CFA	Chartered Financial Analyst
CV	Currículum Vitae
GMAT	Graduate Management Admission Test
GPA	Nota media (“Grade Point Average”)
GRE	Graduate Record Examinations
IELTS	International English Language Testing System
LBS	London Business School
LOMS	Look Over My Shoulder
M	Millones
MBA	Master in Business Administration
MBB	McKinsey & Company, The Boston Consulting Group y Bain
McKinsey	McKinsey & Company
MECE	Mutually exclusive and collectively exhaustive
p.e.	Por ejemplo
PST	Test de Resolución de Problemas (“Problem Solving Test”)
RRHH	Recursos Humanos
TOEFL	Test Of English as a Foreign Language

I. INTRODUCCIÓN.

“If you're one of the top ten banks, you have to be in the game, if only to understand it” (Dominic Barton, Global Managing Director of McKinsey & Company)

Este trabajo surge como consecuencia de las necesidades detectadas a lo largo de la preparación para las entrevistas-caso de McKinsey & Company. Los retos planteados por las consultoras más “prestigiosas” del mundo (McKinsey, The Boston Consulting Group, Bain & Company, Olyver Wyman, AT Kearney, Monitor Deloitte o Strategy &, entre otras) así como la relevancia del aprendizaje basado en competencias, nos animaron a emprender este proyecto. Si bien es cierto que existen diversas y excelentes guías en el panorama internacional que abordan esta materia, la falta de proyectos en lengua castellana, así como la falta de un servicio de carreras profesionales en la mayoría de universidades públicas españolas justifica la realización de una guía que permita a los estudiantes superar los procesos de selección más “duros” del mundo (Glassdoor, 2013).

Proporcionar una adecuada preparación para afrontar con éxito los procesos de selección de las compañías más “exigentes” a nivel mundial representa una importante responsabilidad para con los estudiantes universitarios. Formar a futuros profesionales implica no centrarse exclusivamente en el nivel de conocimientos sino también en nivel de habilidades, actitudes, aptitudes y valores (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2009). Desde nuestro punto de vista, y fruto de la experiencia en nuestra preparación para las entrevistas-caso de McKinsey & Company, la docencia universitaria deja al descubierto distintas necesidades. Una de ellas es la falta de materiales bibliográficos que permitan al estudiante preparar con la atención que requiere los procesos de selección de las consultoras estratégicas.

El trabajo de un consultor estratégico supone sintetizar una gran cantidad de datos e información, obviar la información irrelevante, estructurar y enfocar el problema de un cliente, y plantear hipótesis lógicas y creativas delante de los directivos de compañías (Cosentino, 2005). Esa es la razón por la cual las consultoras ponen énfasis en los casos de negocio, porque les permiten juzgar la lógica y la capacidad de persuasión de un candidato, y por tanto, predecir su futuro éxito como consultor (Ohrvall, 2005).

El presente proyecto “Como conseguir y superar una entrevista de consultoría estratégica” responde al reto de ayudar a aquellos que quieran afrontar procesos de selección en empresas de consultoría estratégica, a entrenarse para pensar como un consultor, con el fin último de contribuir a la consecución de un cotizadísimo puesto de trabajo en una de las principales firmas del sector. Para ello seguimos la estructura básica y común del proceso de selección en las principales consultoras (McKinsey, BCG, Bain, Olyver Wyman y ATk). En primer lugar, comenzamos con la respuesta a la pregunta: *¿Cómo conseguir una entrevista-caso?* analizando por un lado, el perfil del candidato idóneo, el currículum vitae y la carta de motivación y por otro el test de resolución de problemas (“Problem Solving Test” o PST). En segundo lugar proporcionamos las claves

para sobresalir en las entrevistas-caso y conseguir la deseada oferta de trabajo contestando a la pregunta *¿Cómo superar una entrevista-caso?*. Ello requiere, como mínimo, ser consciente de qué es una entrevista-caso y los principales tipos de entrevistas (entrevistas guiadas por el candidato - “candidate-led interview” – y entrevistas guiadas por el entrevistador – “interviewer-led interview”), las herramientas para resolver los casos de negocio (la hipótesis, los árboles de decisión, el análisis drill-down y la síntesis) así como la importancia de mostrar en la denominada “behavioral interview” que el candidato encaja con la firma.

1. - Justificación del tema elegido y presentación de la situación objeto de análisis.

La elección de aportar una guía que permita al candidato enfrentarse con éxito a las entrevistas de las consultoras estratégicas se debe a nuestra propia experiencia personal. En la preparación del proceso de selección hemos experimentado los obstáculos y barreras que los estudiantes universitarios (especialmente de aquellas universidades que no están ubicadas en Madrid y Barcelona) tienen que superar para lograr una oferta de trabajo en consultoría estratégica. Son por tanto, motivos de carácter general (dificultad del proceso de selección, necesidad de preparación y existencia de guías pensando únicamente en candidatos MBA) así como de carácter específico (la falta de información y material bibliográfico en la mayoría de universidades) los que nos impulsan a llevar a cabo este proyecto.

A. Necesidad de preparar el proceso de selección.

La mayoría de candidatos pensará que con tener un perfil excepcional basta para conseguir el preciado puesto de consultor en una de las mejores firmas del sector. Nada más alejado de la realidad. Tener un perfil excepcional garantiza la llamada para comenzar el proceso de selección y en algunos casos, una entrevista. Sin embargo, no supone obtener la oferta de trabajo para lo cual es necesario invertir tiempo y sacrificio en su preparación. Para comprenderlo creemos que es conveniente mencionar la historia personal de dos consultores de McKinsey. El primero, Victor Cheng¹, consiguió seis ofertas de trabajo (McKinsey, Bain, Olyver Wyman, LEK, Monitor y A.T. Kearney), el segundo, A², es consultor en McKinsey España y consiguió ofertas de trabajo de tres prestigiosas firmas (McKinsey, Bain y A.T. Kearney).

¹ Victor Cheng, antiguo consultor de McKinsey & Company, es autor de *Case Interview Secrets* y una referencia a nivel mundial en la preparación de entrevistas de consultoría. La mayoría de consultores que trabajan actualmente en las firmas de consultoría estratégica ha utilizado sus materiales para preparar el proceso de selección o al menos, conoce su existencia. Más información puede verse en: www.caseinterview.com

² Se utiliza esta denominación para garantizar la confidencialidad del sujeto.

Victor Cheng obtuvo las mejores calificaciones posibles en el examen de matemáticas de entrada en la universidad y finalizó su carrera en la prestigiosa Universidad de Stanford en tres años. Cuando aplicó a las mejores firmas del sector se encontró con la entrevista-caso por primera vez. Una entrevista que suponía que debía durar 40 minutos finalizó después de solo 3 minutos y medio. Pronto se dio cuenta de que la habilidad más preciada que podía haber aprendido en la escuela no estaba relacionada con las matemáticas, la psicología, la historia o la economía. La habilidad más preciada que podía haber aprendido le hubiera ayudado a superar la entrevista de trabajo, y en la industria de la consultoría estratégica, esa entrevista de trabajo es la entrevista-caso (Cheng, Case Interview Secrets, 2012).

Tras ese primer intento fallido, Victor decidió centrarse en la entrevista-caso como el área más importante de estudio. Pensó que no había razón alguna para emplear 250 horas cada trimestre estudiando asignaturas que por sí solas no le conseguirían directamente un trabajo y no emplear, al menos el mismo tiempo y esfuerzo, en aprender una habilidad que le permitiría que le contrataran (Cheng, Case Interview Secrets, 2012)

Un año después y tras haber invertido más de 100 horas aprendiendo sobre entrevistas-caso, incluyendo la participación en 50 entrevistas con amigos, se entrevistó con todas las firmas de consultoría a las que había aplicado y recibió seis ofertas de trabajo, aceptando finalmente, la de McKinsey.

A, fue número uno de promoción de una carrera técnica en una de las universidades más prestigiosas de España, cursando intercambios en dos prestigiosas universidades de Europa y Asia, bilingüe en Español-Inglés, responsable socialmente (con varios voluntariados realizados en el extranjero), emprendedor (fundador de su propia consultora social) y pre-aceptado en un prestigioso “Master in Business Administration (MBA)” a nivel mundial. En su primer proceso de selección en una consultora no superó la primera ronda (el denominado “problema solving test” o PST).

Tras ese primer intento fallido, **A** decidió centrarse en la preparación de los procesos de selección. Se dedicó en exclusiva (“full time”) a preparar las entrevistas-caso. Para ello, no solo leyó y analizó varios materiales y guías, sino que preparó con amigos, otros candidatos y profesionales de estas firmas dichas entrevistas. Además, se presentó, en primer lugar, a los procesos de selección de las consultoras que menos le interesaban para recabar experiencia. Este proceso de esfuerzo y preparación le permitió aprender a pensar como un consultor y ello le llevó a conseguir tres preciadas ofertas de trabajo, decidiéndose finalmente por la de McKinsey.






Estos ejemplos muestran que, en muchas ocasiones, incluso entre aquellos candidatos que consiguen múltiples ofertas de trabajo, es posible observar que no se preparan lo suficiente para su primer proceso de selección. Solo después de haber sido rechazados, entienden la importancia de trabajar duro para preparar el proceso. Sin embargo, no hay ninguna necesidad de esperar a ser rechazado para empezar una preparación seria.

La preparación es indispensable para lograr un puesto en consultoría. Leer el material adecuado para preparar el proceso así como practicar las entrevistas-caso no solo es el consejo de Victor y A sino de muchos otros consultores como Joan Sol (Asociado Principal en BCG España) o Diego Aguilar (ex – consultor en BCG España) (The ESADE MBA CONSULTING CLUB, 2011) y el mío propio.

B. Dificultad del proceso de selección.

De acuerdo con Glassdoor (2013), el prestigioso portal de empleo, las consultoras estratégicas cuentan con las entrevistas más “duras” del mundo. La tabla 1 indica las cinco compañías con un proceso de selección más exigente. Concretamente, tres de las cinco compañías con las entrevistas más difíciles operan en el sector de la consultoría estratégica (1. McKinsey; 3. BCG; 5. Bain. También conocidas conjuntamente como “MBB”).

Tabla 1. Compañías con procesos de selección más exigentes del mundo.

Posición	COMPañÍA	Dificultad de la entrevista.	Experiencia de la entrevista.		Duración media del proceso de selección.	Puntuación de la compañía.
		Dificultad media	Experiencia positiva	Experiencia negativa	Número de días	Satisfacción de los trabajadores.
1		3.9	77%	12 %	39	4.3.
2		3.9	73%	14%	43	4.1.
3		3.8	74%	12%	32	4.3.
4		3.7	62%	19%	35	4.0
5		3.7	84%	0%	28	4.5
Puntuación media = 2.8						

Fuente: (Glassdoor, 2013).

Puntuación Entrevistas: 1.0 = muy fácil, 3.0= en la media, 5.0 = muy difícil. Puntuación de la compañía: 1.0 = Muy insatisfecho, 3.0 = en la media, 5.0 = muy satisfecho.

La tabla 2 muestra que las consultoras con un proceso de selección más “duro” son también las más valoradas, tanto por su prestigio a nivel mundial como por otros factores como la satisfacción de los empleados, su cultura o compensación. Así, según Vault Top 50 (2016), McKinsey, Bain y BCG ocupan las primeras posiciones entre las consultoras más atractivas para trabajar. Como consecuencia, atraen una gran cantidad de perfiles muy competitivos y pueden elegir entre un vasto número de candidatos. Ello supone competir en el proceso de selección con candidatos “excepcionales” de los cuales solo contratan a los “mejores” (Deutschman, 2007).

Tabla 2. 2016 Vault Consulting 5

2016 Rank	2015 Rank.	Cambio	Compañía	Puntuación.
1	2	↑	McKinsey & Company	9.258
2	1	↓	BAIN & COMPANY	9.222
3	3	→	BCG The Boston Consulting Group	8.991
4	5	↑	Deloitte.	8.063
5	6	↑	pwc	7.770

Fuente: Vault Consulting 50³.

Metodología: Encuesta solo abierta a consultores trabajando en una firma de consultoría de prestigio. Puntuación basada en la siguiente fórmula ponderada: 30% prestigio, 15 % satisfacción, 15 % compensación, 10 % cultura de la firma, 10% “work-life balance”, 10 % perspectiva global de negocio, 5 % política de promoción y 5% el desafío que supone el trabajo. Respecto temas de calidad de vida, los consultores solo pueden puntuar la firma en la que están trabajando. Respecto el prestigio, los consultores solo pueden puntuar a sus competidores.

C. Guías pensando especialmente en estudiantes MBA.

Como muestra la ilustración 1, una de las principales salidas profesionales de los estudiantes MBA de las escuelas más prestigiosas del mundo es la consultoría. A título de ejemplo, el 33 % de los estudiantes del MBA de 2015 de la LBS eligieron consultoría como sector profesional para continuar su carrera profesional (London Business School: Career Center, 2016). Por ello los estudiantes de las principales escuelas de negocios forman asociaciones donde se preparan conjuntamente para afrontar con éxito los exigentes procesos de selección. La mayoría de estas asociaciones preparan “casebooks” o guías para sus estudiantes (p.e. Columbia, Harvard, INSEAD, Chicago, LBS...). Si bien, los

estándares no difieren mucho entre los candidatos que aspiran a un puesto sin experiencia y los que aspiran a un puesto de consultoría tras el MBA (Cheng, Case 6 - Car Wash - Ex 1), muchas de estas guías (escritas totalmente en inglés) únicamente ofrecen casos de negocio para resolver y practicar, y a lo sumo, distintos tipos de “frameworks” que los

Ilustración 1. Salidas profesionales de estudiantes MBA.



Fuente: (The Economist, 2014)

³Disponible en: <http://www.vault.com/company-rankings/consulting/vault-consulting-50>

candidatos pueden utilizar en la resolución de los casos⁴. Nuestro proyecto, por el contrario, se centra en aquellos estudiantes sin experiencia que busquen acceder a puestos en consultoría, por ello no ofrece únicamente casos y “frameworks”, sino que proporciona también herramientas para aprender a pensar como un consultor destacando la importancia de la hipótesis y los árboles de decisión. Además, ofrece los casos tal y como son planteados realmente en los procesos de selección realizados en las oficinas de España, esto es, mayoritariamente en castellano con alguna parte en inglés (generalmente, la conclusión) aunque también se deba estar preparado para afrontar toda la entrevista en inglés.

D. Falta de información y material bibliográfico en la mayoría de Universidades.

Por último, es necesario poner de relieve la falta de información, preparación y material bibliográfico en la mayoría de universidades. Las consultoras estratégicas organizan sesiones informativas y de preparación de entrevistas-caso (“Workshops”) bien en sus oficinas o bien en centros universitarios, pero generalmente orientados a estudiantes de determinadas universidades españolas⁵. Así, estudiantes de Universidades Públicas ubicadas fuera de las ciudades de Barcelona, Madrid y Bilbao generalmente no disponen de ese valioso recurso. Es más, basta consultar el catálogo de la biblioteca de varias de estas universidades para observar que tampoco disponen del material necesario para su preparación⁶.

En definitiva, (i) la necesidad de preparar los procesos de selección de las consultoras, (ii) la elevada dificultad de los mismos, (iii) la falta de guías pensadas especialmente para estudiantes sin experiencia que quieran entrar a una consultoría estratégica en España y (iv) la falta de información y material bibliográfico en la mayoría de Universidades explican la situación en la que se encuentra la temática de este trabajo y justifican el objeto del presente proyecto: elaborar un material bibliográfico que sirva como soporte básico a

⁴ Ejemplos de lo dicho son: ESADE MBA Consulting Club Casebook 2011, LBS Case Book 2013 o INSEAD Consulting Club Handbook 2011.

⁵ Como ejemplos puede señalarse el “Workshop” de McKinsey & Company “*Cómo preparar una entrevista-caso de consultoría*” en la Universidad de Deusto (<http://agenda.deusto.es/workshop-mckinsey-company-como-preparar-una-entrevista-caso-de-consultoria/>) o las sesiones informativas y de preparación de Roland Berger y Bain para los estudiantes de la Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE) (<http://www.laguiadelconsultor.com/sesion-informativa-de-roland-berger-icade/>; <http://www.laguiadelconsultor.com/sesion-de-trabajo-en-bain-company/>). *Fecha de acceso: Lunes, 29 de febrero de 2016.*

⁶ Como ejemplo, puede verse el catálogo Trobes de la Universidad de Valencia (<http://trobes.uv.es/>), Fama de la Universidad de Sevilla (<http://fama.us.es/>) o el catálogo de la Universidad de Granada (https://adrastea.ugr.es/search*spi/X) donde no es posible encontrar guías de preparación del proceso de selección de las consultoras estratégicas y tampoco ninguna de las guías Vault sobre consultoría. *Fecha de acceso: Lunes, 29 de Febrero de 2016.*

los estudiantes que estén preparando los procesos de selección de las consultoras estratégicas en España.

2.- Objetivos del proyecto.

Los objetivos generales del presente proyecto son:

1. Aplicar los conocimientos adquiridos, en los estudios de Doble Grado ADE-Derecho, especialmente en las asignaturas relacionadas con la Dirección y la estrategia de las empresas.
2. Facilitar los contenidos que se encuentran relacionados con el ámbito del proceso de selección de las consultoras estratégicas y adentrarse en el trabajo diario de un consultor.
3. Enseñar al candidato como prepararse y actuar en el proceso de selección para conseguir la deseada oferta.
4. Ser un punto de referencia obligado para todos los estudiantes/candidatos que estén preparando los procesos de selección de las consultoras.
5. Conseguir que el candidato disfrute con la resolución de los casos de negocio y supere el proceso de selección consiguiendo la oferta de trabajo.

Los objetivos específicos son:

1. Delimitar las distintas etapas que constituyen el proceso de selección de las consultoras centrándonos en una de las fases de dicho proceso: la entrevista y analizar las principales claves para su superación.
2. Informar y formar al futuro consultor en aquello que las firmas de consultoría están buscando en un candidato.
3. Explorar los distintos tipos de casos negocio y presentar los principales esquemas o “frameworks” para su resolución.
4. Permitir que el lector o candidato, al finalizar la lectura, cuente con una mayor capacidad de analizar casos de negocio y con la capacidad de presentarlos de tal forma que comunique de forma rigurosa, coherente, pero también interesante, sus principales conclusiones y las decisiones que en su caso tenga que defender.
5. Fomentar que el lector aprenda a pensar como un consultor (pensamiento coherente y lógico) para la resolución de los casos de negocio evitando la memorización abusiva de esquemas (“frameworks”).

Desde este punto de vista, el proyecto se convierte en una guía de trabajo en el que se integra el amplio conjunto de cuestiones y desafíos que conforman el proceso de selección de las consultoras estratégicas con el objeto de superar el mismo.

II. METODOLOGÍA.

1.- Metodología utilizada para elaborar el proyecto.

Para conseguir los objetivos expuestos en el apartado anterior, el trabajo se ha estructurado en base al proceso de selección general que siguen la mayoría de consultoras estratégicas, dividiéndolo en dos grandes partes: ¿Cómo conseguir la entrevista-caso? y ¿Cómo superar la entrevista-caso?

La primera parte proporciona información y herramientas fundamentales para conseguir la entrevista-caso. Por un lado, se hace especial hincapié en elaborar un Currículum Vitae y una Carta de Motivación profesional e impactante. Por otro, se aborda de manera general la primera fase del proceso de selección: el Test de Resolución de Problemas, más conocido, como “Problem Solving Test” o PST.

La segunda parte se centra en la superación de las distintas entrevistas-caso (el “core” o núcleo fundamental de este proyecto). En primer lugar, se analiza en detalle la parte personal (“behavioral interview”) poniendo énfasis en su preparación puesto que, a nuestro juicio, es igualmente importante mostrar que el candidato encaja con la empresa que superar con éxito el caso de negocio. En segundo lugar, se proporcionan las herramientas necesarias para enseñar a pensar como un consultor y resolver el caso. Para ello, se resalta la importancia de la hipótesis, los árboles de decisión, el análisis “drill-down” y la síntesis; se describen los que, en nuestra opinión, son los esquemas o “frameworks” más útiles para abordar los casos de negocio y se enseña a abrir, analizar y cerrar una entrevista-caso. Por último, se abordan las preguntas que el candidato debe plantear al entrevistador.

Finalmente, en anexos se proporciona material indispensable para poder preparar adecuadamente el proceso de selección tales como verbos de acción para el CV y la carta de motivación, ejemplos de preguntas personales (“fit”) realizadas a candidatos en entrevistas de consultoría o casos de negocio reales elaborados por las principales consultoras estratégicas con soluciones modelo.

2.- Metodología para el candidato.

Para preparar adecuadamente el proceso de selección se debería:

En primer lugar, preparar un Currículum Vitae y una Carta de Motivación siguiendo los consejos y modelos ofrecidos en este proyecto.

En segundo lugar, leer la sección relativa al test de resolución de problemas preparándolo con esmero, utilizando el material disponible en las páginas web de las consultoras, aplicaciones para ganar velocidad en cálculo mental como

<http://caseinterview.com/maths/home.php> , material de preparación para el GMAT de “integrated reasoning” y/o de GRE de “Word problem” y “data interpretation”.

En tercer lugar, preparar las entrevistas-caso de acuerdo al siguiente esquema:

1. **Profundizar en la lectura de este proyecto** para conseguir el conocimiento relativo a las mismas.
2. **Encontrar un modelo de candidato a imitar**. Lo más aconsejable es pedir a un conocido que trabaje en una de las principales firmas del sector realizar una entrevista-caso con él como candidato, para observar como el consultor formula hipótesis y conclusiones, en qué momento pide información numérica o cualitativa y cómo estructura y cierra el caso. Si no se dispone de una persona que trabaje en la industria, recomendamos utilizar el material elaborado por Victor Cheng, Look Over My Shoulder (LOMS), que ofrece más de 20 entrevistas-caso realizadas a candidatos donde se recogen ejemplos tanto de aspirantes excepcionales como de aquellos con poca preparación, con útiles comentarios acerca de su actuación. Por último, ciertos recursos disponibles en Internet (como [Shine at a Bain Interview](#), [How to Crack Case Study Interview](#) o [Interviewing with McKinsey: Case Study Interview](#)) pueden resultar útiles para hacerse una idea de lo que se espera en una entrevista.
3. **Practicar las entrevistas-caso** para aplicar, bajo de una situación de estrés, de forma disciplinada los conocimientos adquiridos.
En una simulación (“mock interview”) el entrevistador observa cómo se resuelve el caso, pregunta cuestiones de difícil respuesta, demanda resolver ejercicios matemáticos y/o pide desarrollar soluciones a problemas de negocio ambiguos. Todo ello ayuda a mejorar las habilidades bajo una situación de presión que será similar a la que el candidato viva el día de la entrevista.
Si no se dispone de compañero se recomienda entrar en el foro de la comunidad de desarrollo profesional www.club-mba.com⁷ donde aspirantes a consultor

⁷ Club-mba es la principal comunidad de desarrollo profesional en España. Fundada por un ex consultor de McKinsey & Company, tiene como principal objetivo “ayudar a personas con inquietudes, curiosas e inconformistas que estén buscando oportunidades de formación y/o empleo para crecer personal y profesionalmente” (Club-mba, s.f.). En su página web está disponible una gran cantidad de información relacionada con el mundo de la consultoría estratégica tanto gratuita (p.e. Guía para la preparación de entrevistas-caso) como de pago (p.e. Revisión de CV, simulacros de entrevistas-caso, “frameworks”...). Además en su foro participan profesionales y candidatos que siempre tratan de ayudarse entre sí y resuelven dudas sobre carrera profesional.

buscan la posibilidad de practicar y mejorar sus habilidades. Otra opción es buscar compañeros en www.caseinterviewpartner.com⁸ o en grupos de Facebook.

4. Adquirida la habilidad es recomendable realizar **sesiones de práctica con un mentor o “coach”** que sea o haya sido consultor en una de las mejores firmas de consultoría. Para ello, volvemos a recomendar que se pida a un conocido estas sesiones de práctica. Si no se dispone de esta opción, resultaría interesante contratar los servicios de un experto (consultores o antiguos consultores de McKinsey, Bain y BCG) a través de servicios como <http://servicios.club-mba.com/producto/preparacion-entrevista-caso/> o www.caseinterview.com/jump/coaching . Otra alternativa radica en aplicar a varias firmas de consultoría, empezando, en primer lugar, con aquellas compañías que menos interesen al candidato con vistas a ganar experiencia y posteriormente aplicar a aquellas consultoras en las que el candidato realmente desee entrar.
5. Por último, es recomendable **volver a leer** la información relativa a cómo superar la entrevista-caso que se proporciona en esta guía.

La distancia entre aquellos que consiguen una oferta de trabajo y los que no la logran es la misma que separa aquellos que únicamente poseen el conocimiento teórico de las entrevistas-caso de aquellos que tienen hábito en aplicar ese conocimiento de forma consistente y eficaz ante todo tipo de situaciones. ¿Y cómo conseguir ese hábito para resolver los casos de negocio? PRACTICAR, PRACTICAR y PRACTICAR y ¿cuántas horas de práctica? Aunque la validez estadística de esta afirmación es imprecisa, en principio, más práctica lleva a una mejor actuación. Cheng, V. (2012) señala que aquellos candidatos que reciben una oferta en una consultora top-3, esto es, McKinsey, Bain y BCG, dedican aproximadamente entre 50 y 100 horas a preparar la entrevista-caso mientras que una escasa minoría supera la entrevista dedicando alrededor de 10 horas. No podemos asegurar que empleando 100 horas un candidato vaya a conseguir la deseada oferta pero sí que una mejor preparación enseña al candidato a pensar como un consultor y por ende, aumenta sus posibilidades de conseguir el puesto de trabajo.

Por último, es necesario poner de relieve que la metodología propuesta al candidato es un ejemplo de “best practice” o mejor preparación posible para el proceso de selección. Es posible obtener una oferta de trabajo en la industria sin necesidad de seguir cada uno de los pasos propuestos. Sin embargo, a nuestro juicio, seguir estos pasos permite que el candidato, con independencia de su origen, la firma a la que esté optando, el formato de entrevista o el caso particular pueda realizar una actuación excepcional cada vez que se enfrente al proceso de selección.

⁸ Sitio web creado por Victor Cheng (citado más arriba). Permite entrar en contacto con candidatos de todo el mundo que están preparándose los procesos de selección a consultoras estratégicas para practicar y ayudarse entre sí.

Tras el método propuesto al candidato, y antes de comenzar a estudiar y analizar ¿Cómo conseguir una entrevista-caso?, señalamos el perfil que suelen reunir los candidatos que entran en las principales firmas de consultoría.

III. PASO PREVIO: CONTRUIR EL PERFIL “TARGET”

El perfil del candidato que entra en consultoría estratégica depende, lógicamente, de la compañía a la que se esté aplicando. Generalmente, las firmas más prestigiosas (McKinsey, BCG y Bain) son las más exigentes con el perfil de los candidatos. BCG busca aspirantes con talento independientemente de su experiencia profesional o perfil académico, que tengan habilidad para resolver problemas, trabajar en equipo, esforzarse para la consecución de objetivos y que impacten personalmente (Consultingcase101, 2012) mientras que McKinsey busca personas que tengan espíritu emprendedor, habilidades de resolución de problemas y de liderazgo y que también impacten personalmente (McKinsey & Company, n.d). Como se observa, el perfil que buscan es similar por lo que no es de extrañar que en la práctica se den ofertas cruzadas (un candidato que reciba más de una oferta).

Seguiremos el estándar de estas consultoras para describir el perfil del candidato idóneo. La generalidad de los consultores que actualmente trabajan en estas firmas se caracteriza por reunir la mayoría de los hitos que se mencionan a continuación.

1.-Educación universitaria.

En este punto, es imprescindible referirse a cuatro grandes aspectos: la universidad en la que se cursan estudios, la carrera universitaria, posición en la promoción y las becas o reconocimientos por méritos.

1. Universidad. La mayoría de analistas sin experiencia profesional que se incorporan a Bain, McKinsey o BCG son estudiantes que proceden de una **universidad considerada por los equipos de RRHH como “target”**. En España, estas universidades son principalmente la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), la Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE), ESADE Business & Law School, la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC), Colegio Universitario de Estudios Financieros (CUNEF), la Universidad de Navarra y el Instituto de Empresa (IE). Basta buscar en LinkedIn el perfil de sus consultores para darse cuenta que el 80-90% procede de estas universidades. El resto son excepciones que con su perfil compensan incumplir esta norma (La Guía del Consultor, 2015). También es posible incorporarse como analista tras haber cursado un máster. Aquí el rango de escuelas es mucho más amplio y basta remitirse a rankings como el de [Financial Times](#) para hacerse una idea de que escuelas son las más valoradas (LBS, HEC Business School, ...)
2. Carrera Universitaria. El aspirante idóneo es aquel que ha cursado una **carrera “target”** como Ingeniería Industrial, Mecánica, Aeronáutica, de Telecomunicaciones o de Caminos, Administración y Dirección de Empresas y Derecho (ADE + Derecho), ADE/Economía o International Business. Para prácticas muy particulares es posible que se contraten médicos (Health Care) o

Ingenieros Informáticos (IT). También son muy valorados los matemáticos y los físicos aunque tienen menor presencia en las consultoras.

3. Posición en la promoción. “*A Harvard business degree isn’t enough*” (Management Consulted, 2013). No basta estudiar la carrera adecuada en la universidad adecuada sino que al menos es necesario estar entre el **top 10-15% de la promoción**. Para las carreras técnicas (ingenierías), la regla general es tener al menos una nota superior a 7,5 mientras que para las carreras de ciencias sociales al menos de 8,5. Es necesario que el candidato haya realizado la carrera a curso por año salvo excepciones.
4. Becas o **reconocimientos por méritos**. Haber recibido becas para cursar postgrados en el extranjero (p.e. Becas FullBright, La Caixa, Ramón Areces...) o premios por ser el mejor estudiante de la promoción/facultad o por contribuir a la comunidad universitaria son realmente valorados. Aquí, como ocurre siempre, cuanto más reconocimiento y prestigio tenga el premio o beca más impulsará el perfil del aspirante.

2.- Experiencia Internacional.

Los candidatos idóneos se caracterizan por presentar experiencias en el extranjero bien a través de los programas de intercambio Erasmus/Internacional o bien a través de prácticas o “internships” en alguna firma. Los programas de doble titulación con universidades extranjeras también son muy valorados por las consultoras.

3.- Programas de prácticas o “internships”.

Programas de prácticas o “internships” son puntos muy positivos en el perfil de un candidato. El prestigio de las firmas es un factor diferencial. La razón es que las firmas más prestigiosas se fijan en los mismos candidatos y plantean duros procesos de selección. Ello significa que la persona que ha realizado prácticas en una firma de prestigio ha resultado exitosa en un similar y difícil proceso de selección (Manzi, 2011). En general son muy valoradas por las consultoras las prácticas realizadas en las siguientes compañías:

- **Consultoras**. Haber realizado programas de prácticas en las principales firmas resulta muy apreciado a la hora de aplicar a un puesto en otra consultora. Por ejemplo, tener experiencia previa en Monitor Deloitte, ATK u Olyver Wyman es un factor diferencial si se desea obtener un puesto de trabajo en McKinsey, Bain o Strategy &.
- **Bancos de Inversión**. Goldman Sachs, JP Morgan Chase, Morgan Stanley, Bank of America Merry Lynch, Lazard, HSBC o Deutsche Bank son clásicos ejemplos de prácticas en banca muy valoradas. Estas posiciones buscan las mismas

cualidades en un candidato y requieren similares habilidades de trabajo (Cosentino, 2005).

- **Despachos de Abogados.** Uría Menéndez, CuatreCasas, Garrigues, Linklaters, Clifford Chance, DLA Piper, Baker & McKenzie, Hogan Lovells, Latham & Watkins o White & Case son ejemplos de despachos de elevado prestigio a nivel nacional e internacional cuyos programas de prácticas también son muy apreciados.
- **Industria.** Google, Facebook, Procter & Gamble, Unilever son ejemplos de compañías con duros procesos de selección y cuyos programas de prácticas son también valorados a la hora de obtener una llamada para iniciar el proceso de selección.

Si bien las compañías y sectores mencionados son los más apreciados en el perfil de un candidato, es necesario resaltar que las prácticas en “startups” pueden resultar también muy llamativas en un perfil. En todo caso, animamos al candidato a realizar programas de prácticas en cualquier compañía, pues al margen del prestigio de la firma, le permitirá obtener habilidades personales y profesionales muy difíciles de adquirir en el ámbito universitario y mostrará al entrevistador motivación, ganas de aprender y entrar en el contacto con el mundo laboral.

4.- Nivel de idiomas.

En relación con el nivel de idiomas, los candidatos deben tener como mínimo un buen nivel de inglés (C1). Las estancias en el extranjero o diplomas acreditativos (p.e. IELTS, TOEFL o Cambridge: Advance o Proficiency) son hitos muy a tener en cuenta en el perfil de cualquier candidato. Además, los candidatos excepcionales presentan un alto nivel de idiomas en otras lenguas como francés o alemán.

5.- Actividades extracurriculares.

En general, su importancia es marginal comparado con los factores anteriores. No obstante, aquellas actividades que muestran un esfuerzo increíble, pasión, dedicación, energía o espíritu emprendedor son extremadamente relevantes (Manzi, 2011). Como ejemplos, pueden subrayarse tener un rol activo en una ONG, crear una asociación en tu Universidad, presidir u ocupar un cargo importante en una asociación ya asentada, practicar deportes a nivel de alta competición, tocar un instrumento musical, colaborar en un departamento de la Universidad, publicaciones de ámbito científico, representantes en la junta de Gobierno de la Universidad, crear un Startup, ganar/ser finalista en business games...

6.- Aspectos a tener en cuenta.

El perfil mencionado es un ejemplo de aspirante o candidato idóneo a un puesto en una consultora top-3. Sin embargo deben ponerse de relieve tres aspectos:

- a) Este es el perfil que suelen reunir los consultores de McKinsey, Bain y BGC pero no es necesario cumplir con éste para ser llamado al proceso de selección. Por ejemplo, puede que un candidato tenga un expediente excepcional en una carrera “target” pero no reúna ni experiencia internacional, ni profesional ni tenga un elevado nivel de inglés. Probablemente, ese candidato recibiría una llamada para iniciar el proceso de selección. Sin embargo, tendría menos posibilidades de lograr un puesto de trabajo en la industria aunque resolviera los casos aceptablemente y ello porque no cumpliría con los requisitos de la parte personal. ¿Por qué? Como hemos mencionado éstas consultoras buscan líderes, que trabajen en equipo, emprendedores, con pasión y que impacten personalmente. Si un candidato se ha limitado a conseguir un gran expediente académico, probablemente tenga menos experiencias y de menos impacto que un aspirante que no sea tan bueno académicamente pero que haya estado de voluntariado en África, de intercambio en Estados Unidos, que maneje inglés y francés, haya realizado prácticas en una compañía de elevado prestigio y haya creado una asociación. Mientras el primero solo se limitará a hablar de los estudios, el segundo tendrá experiencias personales para ilustrar con ejemplos impactantes aquello que buscan las consultoras. Así, cuando le pregunten por situaciones de trabajo en equipo podrá ilustrarlo con situaciones personales que haya vivido en el voluntariado o en las prácticas, cuando le pregunten por iniciativa podrá referirse a la creación de la asociación, etc. Con ello no queremos decir que un candidato con solo expediente académico excepcional no lograría nunca una oferta en la industria sino que sus posibilidades se reducirían al no reunir valores que las consultoras están buscando.
- b) El perfil del aspirante al que se hace mención más arriba sería el ideal no solo para las consultoras top-3 sino también para el resto de firmas. Ahora bien, perfiles menos completos pueden conseguir perfectamente ofertas en consultoras top-3 y de menos prestigio.
- c) Los aspectos del perfil pueden compensarse unos con otros. Así un aspirante que no proceda de una universidad “target” puede acceder al proceso si lo compensa con una mejor posición en su promoción (p.e. top 5%-10%), elevado nivel de idiomas, prácticas en un firma de elevado prestigio y actividades de liderazgo.

En cuanto a estadísticas, se señala que las consultoras top-3 reciben a alrededor de 10,000 CVs al año.

De estos 10,000 CVs solamente un 4% (400) reciben la llamada para iniciar el proceso de selección. La prueba test la superan alrededor del 75 % de los que han recibido la llamada (300). La primera ronda de entrevistas la pasan alrededor de 150 candidatos, esto es, un 50 % de los candidatos que se enfrentan a la misma y sólo 70/80 candidatos (50 % de los candidatos que realiza la segunda ronda de entrevistas) reciben la deseada oferta (La Guía del Consultor, 2015).

De los 70/80 candidatos solo acaban incorporándose unos 50 consultores y ello debido a dos motivos: 1. Las ofertas cruzadas. Las consultoras top-3 buscan perfiles muy similares por lo que es habitual que un buen candidato reciba varias ofertas. 2. Candidatos que rechazan la oferta.

Visto el perfil que reúne el candidato idóneo y el cual implica horas de esfuerzo, sacrificio, pasión y motivación, pasemos a estudiar cómo conseguir la entrevista-caso.

IV. ¿CÓMO CONSEGUIR LA ENTREVISTA-CASO?

1.- Introducción.

El primer paso para ser llamado al proceso es preparar la candidatura. Dicha candidatura debe constar del CV, una carta de motivación donde se explican los motivos por los que le interesa al candidato la consultoría y la compañía en particular y generalmente, una copia del expediente académico. La solicitud se puede redactar tanto en inglés como en castellano. Aunque la versión oficial de los equipos de RRHH es que es indiferente presentar la solicitud en uno u otro idioma, animamos a presentar la candidatura en inglés por tres motivos: 1. Es una buena oportunidad para mejorar la capacidad de escribir en dicho idioma 2. Permite disponer de material susceptible de ser utilizado no solo para procesos de selección en España sino también para máster, programas de prácticas o puestos de trabajo en el extranjero (recuerde el lector que todos los equipos de RRHH que dominen el castellano, entenderán el inglés pero no necesariamente al contrario, es decir, no todos los que dominen el inglés, entenderán también castellano). 3. Demostrar que el candidato tiene habilidad para defenderse perfectamente en inglés (requisito fundamental como, hemos visto, al analizar el perfil del candidato idóneo).

Si la candidatura resulta seleccionada, el equipo de RRHH invitará al aspirante al proceso de selección que comienza con el “Problem Solving Test” o Test de Resolución de Problemas⁹, mediante el cual se evalúan las denominadas “problem solving skills” o habilidades de resolución de problemas que se consideran imprescindibles para que la carrera profesional de un candidato en una firma de consultoría sea un éxito. La duración de la prueba varía según la compañía y para su resolución no es necesaria especialización académica ni profesional concreta.

Superado el test con éxito el candidato será llamado a una serie de entrevistas individuales con consultores.

Visto de manera general el proceso para conseguir la entrevista, comencemos a analizar en profundidad cada uno de sus pasos.

2.- El Currículum Vitae.

Redactar un buen CV de una página es importante para superar el “screening” realizado por los equipos de RRHH. Un buen CV no es una autobiografía donde simplemente se recoge de forma desordenada una lista de actividades que el aspirante ha realizado sino un documento donde se expone todo aquello relevante y útil maximizando las

⁹ Esta denominación tiene su origen en el test creado por McKinsey & Company. No obstante, usamos esta denominación para referirnos a las distintas pruebas tipo test utilizadas por las principales consultoras. Como se verá más abajo, los test de las distintas consultoras no son idénticos pero sí que presentan unos rasgos similares que permiten una preparación común.

posibilidades de conseguir una entrevista de trabajo en el lugar deseado (en nuestro caso, una consultora). Resulta curioso que los candidatos inviertan muchas horas para construir un perfil interesante (estudios, prácticas, idiomas...) e inviertan poco tiempo para diseñar su CV, cuando en realidad el currículum es la primera oportunidad que el candidato tiene para demostrar su valor y destacar respecto el resto de candidatos.

A.- ¿Por qué es tan importante el Currículum Vitae?

Es imprescindible tratar el asunto desde el punto de vista de los equipos de Recursos Humanos.

En consultoría, “recruiting” generalmente se enfrenta con una pila de varios cientos/miles de currículums a revisar únicamente para unas pocas vacantes. La mayoría de los “recruiters” admite que solo dedica entre veinte y treinta segundos en leer el CV de un candidato para decidir si se le llama al proceso de selección (Innes, 2012; Rogers, 2011). Incluso existen estudios que señalan que independientemente del tiempo que se haya invertido en el CV, la mayoría de los equipos de RRHH empleará únicamente 10 segundos en mirarlo (Leifman, Lerner, & The Staff at Vault, 2009).

Hacerlo bien en esta fase es importante y lo que en ocasiones, diferencia recibir la llamada para iniciar el proceso de selección o que el currículum acabe en la pila de “No, Gracias”. Es necesario ayudar a “recruiting” tanto como sea posible. Ellos no conocen al candidato y no saben de lo que es capaz, de ahí la importancia de cuidar todos los aspectos de la candidatura. En consecuencia, el currículum del candidato debe presentar de forma rápida y clara, la formación, experiencia y habilidades que son importantes para el puesto en cuestión. Esto significa condensar información de forma impactante.

B.- Pautas para construir un buen Currículum Vitae.

A continuación, se proporcionan algunas recomendaciones que todo candidato debería tener en cuenta.

1. **“One Page CV”**. Al menos que el aspirante tenga 8 años de experiencia profesional, es imprescindible que condense toda la información en una cara de folio (Hernández, s.f.; Management Consulted, s.f.). En caso de que no se disponga de suficiente espacio, se recomienda utilizar las herramientas del procesador de texto (p.e. Microsoft Word) como tamaño de letra, márgenes o espacio entre líneas para mantener el CV en una sola página. Ahora bien, es importante dejar algún espacio en blanco para evitar que el currículum sea demasiado pesado y por ende, menos interesante y llamativo.
2. **Formato consistente**. Es muy importante que el CV sea fácil de leer y seguir. Ser consistente significa utilizar mismos tipos y tamaños de letras y también mismo espaciado, subrayado, uso de itálicas y mayúsculas para enfatizar información, así como un correcto alineado. Respecto la tipografía consideramos

adecuado utilizar tipos de letra clásicos como Times New Roman, Arial o Georgia aunque algunos autores las consideran desfasadas y se inclinan por el uso de otro tipo de fuentes como Verdana o Tahoma (Talabi, 2011) y en ningún caso de tamaño inferior a 9,5-10 (es necesario que pueda ser leído). En relación con los márgenes es necesario aprovecharlos para maximizar la información que se desea poner. Por ello, recomendamos utilizar márgenes entre 1-1,5 cm (izquierda, derecha, arriba y abajo) (Hernández Á. E.) y no menos de 0,5 cm (Management Consulted, 2009).

El contenido del CV es clave, pero no lo es menos el formato, y el cuidado y atractivo de la presentación. El formato dice mucho más del candidato de lo que pueda parecer. Como comentaba un consultor de McKinsey *“Si el currículum de alguien no tiene las columnas debidamente alineadas, me dice que o bien no le importa o bien que no presta atención al detalle. Y si no presta atención al detalle, ¿Cómo van a construir un modelo que tenga los números correctos? ¿O una presentación que esté lista para que el cliente la vea?”* (Management Consulted, n.d). Un espaciado y alineado adecuado hace un currículum más visual y es indicativo de que el candidato presta atención al detalle, habilidad muy importante para el éxito de un consultor.

3. **Lenguaje adecuado.** El currículum debe estar escrito para que pueda ser “escaneado” rápidamente. Para ello, recomendamos utilizar un lenguaje activo, escrito para expresar y comunicar, no para impresionar, claro y elocuente, basado en hechos – tareas, aprendizaje, logros y proporcionando datos específicos y numéricos cuando sea posible; recuerde el lector que los consultores están muy orientados a resultados y prefieren verlos cuantificados – y conciso (no utilizar dos palabras cuando una es suficiente, p.e. “led and managed”). El candidato debe evitar usar pronombres personales, abreviaturas, estilo narrativo, lenguaje coloquial y palabras superfluas (Office of Career Services Harvard University, 2015). Es imprescindible evitar errores ortográficos y gramaticales. Una vez se encuentra un error, es todo lo que se recuerda del currículum. Por último, señalar que es indiferente escribirlo en inglés o en castellano, pero animamos, como hemos mencionado más arriba, a presentarlo en inglés si bien téngase en cuenta que los nombres de empresas, universidades e instituciones no se traducen. El Anexo I recoge una lista de verbos de acción muy útil a la hora de redactar en inglés el currículum.
4. **Currículum adaptado a consultoría** (Cheng, Consulting Resume). Las consultoras buscan unos atributos muy específicos, los cuales deben ser destacados a través de ejemplos y datos. El CV de un futuro consultor debe probar habilidad y resultados en las siguientes áreas: impacto personal, resolución de problemas, actitud emprendedora, liderazgo y una orientación a la consecución de resultados (McKinsey & Company, s.f.). Para ello recomendamos utilizar la regla

del tres, esto es, utilizar tres “bullets” o puntos para describir la sección de educación, experiencia laboral o experiencias de liderazgo. De esta manera, se evita uno de los errores más comunes en los CVs, utilizar muchos puntos para describir una experiencia a costa de no explicar otras, olvidando que en consultoría se buscan multitud de habilidades cuando se analiza el currículum y no solo una.

5. **Estructura adecuada.** Aunque la estructura a utilizar a la hora de elaborar un CV varía según los países y según quien dé las recomendaciones, consideramos que, aunque existan más posibilidades, la siguiente estructura es adecuada para optar a un puesto en consultoría.

En primer lugar, es necesario seguir un orden cronológico de más a menos reciente dentro de los distintos apartados (educación y experiencia profesional principalmente). Es la estructura más familiar y simple para los “recruiters” puesto que permite al lector seguir fácilmente la carrera profesional y progresión del candidato (Rogers, 2011).

El CV tendrá las siguientes categorías fundamentales:

- **Información Personal (“Personal Data”).** En esta sección debe figurar Nombre (en un tamaño de letra más grande para que destaque), Ciudad y País, Teléfono de contacto, E-mail (si se es estudiante se puede utilizar tanto el del centro de estudios como el personal siempre que éste último sea profesional) y LinkedIn (si es un perfil elaborado). La fotografía es un tema muy discutible. En Estados Unidos y Reino Unido no se debe usar (Rogers, 2011). En España, los CVs sí que suelen llevar foto. Ahora bien, no se debe olvidar que tiene que ser profesional.
- **Educación (“Education”).** Es necesario referirse a la Universidad donde se han cursado los estudios y la carrera. El GPA (nota media) sólo recomendamos mencionarlo si es superior a 6,5 en carreras técnicas o 7 en carreras no técnicas. En cuanto al percentil, sólo nombrarlo a partir de un top 15-20%. En cuanto Matrículas de Honor, mencionar solo aquellas que tengan relación con la consultoría estratégica como Dirección de Empresas o “Entrepreneurship”, sino obviarlas. El Trabajo de Fin de Grado, en nuestra opinión, solo debe mencionarse si está relacionado con el puesto de consultor y si ha recibido buena calificación (mínimo 8,5/9). Otros aspectos, como becas (expresando la dificultad de conseguirlas y qué costes cubren), test (GMAT, GRE o Bloomberg Aptitude Test siempre que sea superior a percentil 80/85 %), premios (p.e. mejor estudiante de la facultad), colaboraciones con departamentos de la universidad (si es muy relevante cabría mencionarlo en experiencia profesional) deben ser

mencionados en este apartado solo cuando contribuyan a diferenciar de modo claro.

Los intercambios en Universidades extranjeras se mencionan como una universidad más expresando también GPA, logros, méritos o becas.

- **Experiencia profesional (“Work experience”).** Es imprescindible mencionar la empresa (breve descripción de cinco o diez palabras si la empresa no resulta muy conocida), el puesto en la compañía (en nuestro caso, “intern o summer intern” en un determinado departamento; recomendamos huir de la palabra becario), lugar, fecha (mes de inicio y mes de fin) y expresión de los principales logros conseguidos. Si no se dispone de experiencia profesional, es posible incluir aquí las actividades que se mencionan en el apartado de liderazgo uniéndolo todo en un mismo apartado (“Work experience & Leadership”).
- **Liderazgo (“Leadership”).** Aquí se debería incluir cualquier voluntariado o puesto de responsabilidad en organizaciones, así como participaciones significativas en actividades extracurriculares y deportes o asociaciones. Enseñar inglés a niños en Guatemala, crear una asociación en la universidad, dirigir un grupo de los Scouts, ser capitán de un equipo de fútbol a nivel de alta competición o ser tesorero de una organización que maneja un cierto presupuesto son ejemplos de actividades que podrían mencionarse en este apartado, especialmente cuando revelan iniciativa, actitud emprendedora o una extraordinaria capacidad de esfuerzo y dedicación.
- **Información adicional (“Additional Information”).** En esta sección se debe incluir:
 - **Idiomas (“Languages”).** Incluir aquí todas las lenguas en las que al menos se tenga un nivel elemental (A2) indicando el nivel (elemental, intermedio, fluido o nativo) y en su caso, el título que lo acredite. Se recomienda que si se habla cuatro idiomas o más se incluya en una sección aparte (Hernández Á. E.) para destacarlo como elemento distintivo.
 - **Cursos (“Courses”).** Formación complementaria a los estudios universitarios. Se debe incluir aquí el organismo educativo, nombre del curso, fecha y nota. Pueden ser tanto presenciales como “online” y solo recomendamos mencionarlos cuando sean relevantes o muestren pasión o interés por algún tema relacionado con la consultoría.

- **Aficiones (“Hobbies”).** Es un apartado fundamental para el currículum de un consultor e incluye deportes, música, lectura o cocina. Recomendamos evitar aficiones que puedan considerarse extrañas y utilizar un lenguaje específico y prudente.
 - **Otros (“Others”).** Las secciones enumeradas no son exhaustivas sino las más comunes y cualquier candidato podría incluir alguna otra sección que quisiera destacar como certificados o informática.
6. **Ser honesto en el CV** “*Si eres suficientemente bueno para el trabajo entonces no deberías mentir para conseguirlo*” (Hichens, 2013). Cuestión distinta es “adornar” o engrandecer aquellas actividades que el candidato ha realizado pues, al fin y al cabo, el candidato está poniendo en valor todo lo que ha hecho para formarse o desarrollarse profesionalmente, pero en ningún caso debe mentir señalando experiencias profesionales que no ha tenido, formación que no ha cursado, voluntariados que no ha realizado o idiomas en los que no se puede defender.
7. **Enviar en formato pdf y denominar el archivo utilizando el nombre del candidato.** Por un lado, es importante que el candidato se asegure que al transformar el archivo a pdf el formato sigue siendo correcto. Por otro, con el fin de facilitar la tarea de recursos humanos, es muy útil nombrar el archivo utilizado datos personales. Por ejemplo, CV. Juan Rodríguez o Resume Juan Rodríguez.

C.- Ejemplo de Currículum Vitae.

La ilustración 2 recoge un ejemplo (“best practice”) de CV de un estudiante imaginario. Sobre el mismo es preciso realizar unas observaciones:

- El **formato** podría ser diferente pero se ha optado por uno sencillo, preciso y exhaustivo. Los márgenes son ajustados (1,2 cm arriba, abajo, izquierda y derecha) pero adecuados para la lectura y la impresión. La tipología de letras es coherente, así como los saltos de línea y la alineación de los contenidos. Se colocan los títulos y subtítulos (p.e. Uría Menéndez Abogados, S.L.; Summer Intern, Commercial Department) a la izquierda y las fechas y lugares a la derecha por dos motivos: 1. Ahorrar espacio y 2. Seguir con facilidad la trayectoria temporal y geográfica del candidato.
- La información personal queda reflejada en el encabezado únicamente en dos líneas para ahorrar espacio. Además se ha comprobado que está actualizada.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Juan

1

Madrid, Spain; +34684324567; juan.rodriguez@gmail.com; es. [Linkedin.com/in/jrodriguez/](https://www.linkedin.com/in/jrodriguez/)

PROFESIONAL GOAL: Developing a professional career in a top consulting firm.

EDUCATION

UNIVERSIDAD CARLOS III

Dual Degree of Laws & Business Administration.

2

*Madrid, Spain
Sep '11- Present*

- GPA: 8.9/10; Top 5 %
- Community of Madrid Excellence Scholarships in 2012, 2013, 2014 and 2015.
- Honors in Strategic Management, Entrepreneurship and Managing New Ventures.

UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY

*California, USA
Sep '14- June '15*

- GPA: 3.8/4.00; Dean's List.
- Non-European mobility scholarship (3000 €); Granted only to 1% of students.
- Honors in Business Strategy and Critical Thinking.

WORK EXPERIENCE

BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH.

Summer Intern, Risk Analysis Department

3

*London, UK
Jun '15- Sep '15*

- Analyzed the bank portfolio.
- Supported in the implementation of a new risk analysis model.
- Outcome: Full-time offer to incorporate as analyst in the Risk Analysis Department.

URÍA MENÉNDEZ ABOGADOS, S.L.

Summer Intern, Commercial Law Department.

*Madrid, Spain
Jun '14- Jul '14*

- Involved in a 300m merger handled by the lawyers of the firm.
- Drafted a legal agreement between two IBEX-35 companies.
- Outcome: Letter of Recommendation from UM Partner.

LEADERSHIP

MANAGEMENT & CONSULTING CLUB CARLOS III

Cofounder and President.

*Madrid, Spain
Sep '13- Present*

- Led a team of 25 members.
- Got McKinsey & Company, Bain & Co, Baker & McKenzie and Goldman Sachs to organize workshops to our members.
- Raised a budget of 4000€.

4

BERKELEY CONSULTING

Project Manager

*California, USA
Jan '15- April '15*

- Managed a team of four Berkeley Students.
- Worked on the optimization of the sales strategy of a pharmaceutical company.
- Led the final presentation to the company CEO.

Additional Information

Languages: Spanish: Native; English: fluent (TOEFL IBT 112/120); French: Intermediate (DELF B2)
Courses: The Wharton School: Introduction to Marketing, GPA: 95,7% (Online, August 2012).
Volunteer work: Teacher at Dream Africa Care Foundation (Ghana, Jun '12-Jul '12).
Hobbies: Competitive tennis player, avid hiker (climbed Aneto last year), amateur chef.

5

1. Su **objetivo profesional es claro**: Desarrollar su carrera profesional en una consultora “top”. Uno de los principales miedos de las consultoras es formar a un candidato y que a los 6 meses abandone el puesto porque descubra que la consultoría no es lo suyo (Cosentino, 2005). En consecuencia, este objetivo profesional muestra (al menos a primera vista) que el candidato sabe la vida que llevan los consultores (horarios, viajes...) y está convencido de desarrollarse profesionalmente en una de estas firmas.
2. Sus **méritos académicos** son variados: calificaciones extraordinarias, becas, integración en la vida universitaria e intercambio con una de las universidades más prestigiosas a nivel mundial. Ello muestra que se trata de un candidato que se esfuerza para la consecución de objetivos y que se involucra en los proyectos que realiza (valores, en definitiva, que buscan las consultoras).
3. Su **experiencia profesional** muestra, por un lado, que la persona ha resultado exitosa en duros procesos de selección de firmas “prestigiosas” y por otro, que es un “intern” valorado por las firmas puesto que se le ha involucrado en tareas relevantes y como consecuencia de su trabajo se le ha recompensado con una carta de recomendación en un caso y con una oferta a tiempo completo en el otro. Estos datos muestran que el candidato causa buen impacto allí donde está, se esfuerza para la consecución de objetivos y que otras firmas de “prestigio” que compiten por talento están interesadas en él, lo que aumenta su “*valor de mercado*”.
4. Sus **actividades extracurriculares** muestran todos los valores que buscan las consultoras en un candidato: trabajo en equipo (p.e. cofundador de una asociación en su universidad), esfuerzo para la consecución de objetivos (p.e. ser tenista de competición, escalar el Aneto...), impacto personal (p.e. conseguir que Baker & McKenzie y Goldman Sachs organicen workshops para los miembros de su asociación), liderazgo (p.e. dirigir equipos tanto en su asociación como en el Berkeley Consulting), espíritu emprendedor (p.e. creación de una asociación en su universidad) o compromiso social (p.e. enseñanza en un país africano).
5. Por último es una persona que domina dos **idiomas** importantes (castellano e inglés) y se defiende en otro (francés). Además, de su descripción se puede deducir que es una persona que no exagera sus logros (con un TOEFL IBT 112 no se califica como nativo y con un DELF B2 no se califica como “fluent” en francés).

3. La Carta de Motivación.

La carta de motivación es un componente obligatorio de toda aplicación y habitualmente uno de los mayores “dolores de cabeza” para los candidatos (Management Consulted, 2009). Es un complemento al CV que debe expresar de manera clara y concisa las motivaciones para el puesto de trabajo, explicar el perfil del candidato y transmitir aquello que se puede aportar a la compañía.

A.- ¿Por qué es tan importante la Carta de Motivación?

A menudo, la gente considera la carta de motivación como una mera formalidad en el proceso de selección. Pensamiento peligroso (Leifman, Lerner, & The Staff at Vault, 2009). Si bien es cierto que, desde nuestra experiencia, un perfil excepcional (como el descrito más arriba) no necesita una gran carta para ser llamado al proceso de selección, perfiles no tan excepcionales pueden, con la misma, incrementar notablemente sus posibilidades de ser llamados al proceso e incluso una carta de motivación mala (con errores ortográficos, confusiones del nombre de la compañía...) podría suponer dejar fuera del proceso al mejor candidato.

La “cover letter (CL)” es una introducción personal del candidato a la compañía. El principal propósito de la misma es que las personas responsables de la selección se queden con ganas de saber más sobre el aspirante para que le llamen al proceso. Por ello, si la carta de motivación replica la información contenida en el currículum, o es aburrida o básica, la mayoría de profesionales de RRHH ni siquiera la leerán (Salvador, 2010). Una buena manera de crear una carta de motivación es resaltar las habilidades o experiencias que son aplicables al trabajo o la industria y adaptarla a la organización específica a la que se está aplicando (Office of Career Services Harvard University, 2015).

En Estados Unidos, la carta de motivación se lee antes que el currículum (y es anterior a la entrevista-caso), por lo que es cronológicamente el paso más importante en el proceso de selección (Cheng, How to Write a Consulting Cover Letter). No obstante, desde nuestro punto de vista, habitualmente se lee la carta de motivación después de un rápido vistazo al CV (Management Consulted, 2010) y en ocasiones ni se lee, lo que depende en gran parte de la compañía y del profesional de RRHH que se trate. En todo caso, es una buena oportunidad para traer al proceso de selección lo que se puede aportar a la firma y la historia personal del candidato: planes de carrera y el encaje de la consultoría en esos planes, la personalidad y los mayores logros. Por ello, aconsejamos emplear cierto tiempo en redactar una “cover letter” que ayude a sobresalir o destacar sobre una pila de candidatos altamente cualificados (Consulting Fact, n.d).

B.- Pautas para construir una buena Carta de Motivación.

A continuación, se proporcionan algunas recomendaciones que todo candidato debería tener en cuenta.

1. **“One Page Cover Letter”**. Al igual que ocurre con el CV, una buena carta de presentación solo debe tener una página. Una mayor extensión puede hacer tediosa la lectura de la carta y probablemente dañará la candidatura (Hernández Á.E., s.f.; Management Consulted, 2009). Aquí, a diferencia del currículum, no recomendamos utilizar las herramientas de Microsoft Word o cualquier otro procesador de texto (márgenes, espacios...). Si la letra es muy pequeña o los márgenes escasos dañará la visión del lector y probablemente no será leída por el profesional de RRHH. De hecho, aconsejamos siempre brevedad, utilizando al menos tres párrafos, preferentemente cuatro y no más de 5 con un límite entre 350-450 palabras.

2. **Formato consistente**. Es muy importante que la carta sea fácil de leer y seguir. Ser consistente significa utilizar el mismo tipo de letra que se ha utilizado en el currículum (Office of Career Services Harvard University, 2015) y utilizar mismo subrayado, uso de itálicas y mayúsculas para enfatizar información, así como un correcto alineado. Respecto la tipografía, también consideramos adecuado utilizar tipos de letra clásicos como Times New Roman, Arial (Hernández Á. E.) o Georgia con tamaño 12 – es necesario que sea visual y que pueda ser leída con comodidad- y en ningún caso con tamaño inferior a 11 (aunque lógicamente dependerá del tipo de fuente elegida). En relación con los márgenes, recomendamos utilizar 2 cm para los laterales (izquierda y derecha) y 1,5 cm para superior e inferior y en ningún caso, inferior a 1 cm en cualquiera de ellos (Management Consulted, 2009). Cartas de motivación con letra de tamaño 10 y márgenes de 0,5 cm serán probablemente descartadas automáticamente. Es necesario utilizar también el espacio en blanco de forma efectiva con espacios entre párrafos para hacer la carta más atractiva e invitar a la lectura al profesional de RRHH.

3. **Lenguaje adecuado**. Las cartas de presentación suponen un uso del lenguaje más subjetivo que el CV. Por ello, hay más cosas que pueden salir mal. La carta de motivación requiere desplegar un buen uso de lenguaje, gramática correcta y elegancia (Leifman, Lerner, & The Staff at Vault, 2009). Debe ser concisa, clara y creativa, evitando frases interminables (p.e. cierto uso de subordinadas). El lenguaje debe ser proactivo, preciso y transmitir seguridad (ej, “Mi perfil encaja con su firma por A, B y C” en vez de “Creo que mi perfil encaja con su firma por A, B y C”) huyendo de un lenguaje rimbombante – no es una tarea de literatura -. Es imprescindible evitar errores ortográficos y gramaticales y ser profesionales en el trato refiriéndose de usted al profesional de RRHH. Para asegurarse recomendamos releer la carta una vez terminada buscando específicamente

errores ortográficos y utilizar el corrector que proporciona el procesador de texto. Dichos errores pueden suponer un descarte automático de la “cover letter”.

También se recomienda emplear palabras incluidas en la descripción del puesto y requisitos del candidato (liderazgo, trabajo en equipo, impacto personal...). Los “recruiters” suelen escanear más que leer la carta buscando palabras clave y por ello, los requisitos que buscan deben aparecer de una u otra manera. En todo caso, se deben evitar abreviaturas no conocidas en la industria (p.e. si perteneces al Colegio Oficial de Farmacéuticos y utilizas la abreviatura MICOF no se sabrá de qué se está hablando).

Por último, cabe señalar que, al igual que con el CV, es indiferente escribir la carta en inglés o en castellano, pero también animamos a presentarla en inglés teniendo en cuenta que los nombres de empresas, universidades e instituciones no se traducen y que tampoco se deben utilizar contracciones (p.e. “do not” en vez de “don’t”). El Anexo I recoge una lista de verbos de acción muy útil a la hora de redactar la carta de presentación en inglés.

4. **Carta de Motivación adaptada a la organización.** Es imprescindible adaptar la carta de motivación a la firma a la que se esté aplicando y no parecer que se envía la misma carta a docientas compañías distintas. Adaptar la carta específicamente a la compañía y la posición llamará la atención de los profesionales de RRHH y dará puntos añadidos. Por ello, recomendamos buscar cierta información sobre las firmas a las que se aplique, información que se puede obtener, entre otras, en: páginas web de las compañías (historia, servicios ofrecidos, localización...), poniendo el nombre de la compañía en google y “google news” (noticias donde aparezcan los últimos asuntos relevantes llevados por la firma, nuevos nombramientos...), sitios especializados como [Vault](#) (planes de futuro de la compañía, cultura, proceso de selección...) o LinkedIn (contactando con profesionales jóvenes que estén trabajando en la firma y que ocasiones, están dispuestos a ayudar).

No se debe utilizar una carta tipo. Los profesionales de RRHH valoran negativamente las cartas tipo. Es una señal de que el candidato es demasiado vago para hacer el trabajo en la firma, no está interesado y no está dispuesto a emplear tiempo para aplicar de forma apropiada. Una buena carta personalizada debe explicar porque el candidato encaja con una compañía específica (Cheng, How to Write a Consulting Cover Letter).

Para comprobar que la Carta de Motivación está adaptada a la organización a la que se está aplicando es recomendable realizar el siguiente test (Pompeu Consulting Management , 2015): 1. Cambiar en la carta de motivación el nombre

de la compañía a la que se está aplicando por Valencia SL. y cambiar el nombre del candidato 2. ¿Sigue teniendo totalmente sentido la carta? 3. Si tiene, debe modificarse la carta porque no está añadiendo nada especial sobre la compañía en sí y como la compañía encaja con el candidato. Decir que “se quiere trabajar en Valencia SL por las posibilidades de aprendizaje y el excepcional ambiente de trabajo” no es un argumento suficientemente poderoso para invitar al candidato al proceso.

5. **Estructura adecuada.** Nótese que la carta de presentación no es un documento tan estándar como el CV, sino que se permite mucha mayor libertad. No obstante, creemos que el modelo de carta de recomendación que aquí proponemos funciona y es efectivo. En el apartado 3.1. C se muestra un ejemplo de carta de motivación para que el candidato pueda ver la estructura. La carta debe incluir las siguientes categorías:

- **Información personal (“Personal Information”):** Nombre completo, dirección actual (si se prefiere solo ciudad y país), teléfono de contacto (+34... el código del país debe aparecer siempre), e-mail (si se es estudiante se puede utilizar tanto el del centro de estudios como el personal siempre que sean profesionales – p.e. no utilizar juanfutbolista@hotmail.com – y LinkedIn (si es un perfil elaborado). Aspectos como el género, edad, religión, estado civil no se deben incluir. En cuanto a la fotografía, se señala que es aconsejable si se ha incluido en el CV (Hernández Á. E.) con objeto de mantener homogeneidad en el encabezado, aunque, en nuestra opinión, no resultaría necesario.
- **Datos de contacto del personal de RRHH (“Recruitment information”).** Nombre completo de la persona a la que se dirige la carta (en su defecto, Departamento de Selección o Departamento de “Recruitment”) y nombre y dirección de la empresa. Téngase presente que es adecuado referirse a la compañía de la misma forma (p.e. “Bain & Company”, “Bain”) y es imprescindible no confundir su nombre en ningún momento o la candidatura será descartada.
- **Fecha y ciudad (“Date and City”).** Aquí debería figurar la fecha en la que se escribe la carta y la ciudad desde donde se escribe. Recomendamos que siempre aparezca la fecha en la que se envía la aplicación. Por su parte, es aconsejable que el día y año aparezcan en cardinal, el mes en minúscula (en inglés es con mayúscula) y no incluir el punto final (p.e. Valencia, a 26 de febrero de 2015; Valencia, 26th February 2015).
- **Saludo (“Greeting”).** Siempre que sea posible la carta de motivación debe ir dirigida a una persona específica. En caso de no tener un contacto en la

compañía, se aconseja contactar con Recepción o con el Departamento de RRHH para saber a quién dirigir la carta. Otra posibilidad es utilizar expresiones como “Estimado Responsable de Selección”, “Estimado Director de Recursos Humanos” o “Estimado Sr./Sra”. En inglés, “Dear Sir or Madam; Dear Sir/Madam” serían expresiones adecuadas.

- **Párrafo introductorio (“Opening Paragraph”).** Este párrafo debería mencionar quien es el candidato (mencionando carrera universitaria, curso...), la posición a la que se está aplicando (nombre específico y oficina de preferencia mostrando de esta manera algo de investigación) y el interés en la industria (motivos personales: desarrollo de carrera profesional, carrera desafiante...).
- **Segundo párrafo (“Body paragraph”).** Aquí se debería mencionar de manera sintetizada aquello que conozcamos de la compañía, especialmente aquello que las hace únicas. Suele ser útil referirnos a los sectores en los que la consultora está especializada, su cultura o incluso rankings. También sería adecuado mencionar a alguien de la compañía que se conozca personalmente o bien se haya conocido en eventos de “networking” (p.e. “Atrévete” de McKinsey, Deloitte Summer Experience, BainWorks o “BCG Corporate Finance” de BCG, eventos en las universidades, ferias de empleo...) y justificar por qué su firma encaja con nosotros y viceversa.
- **Tercer párrafo (“Body paragraph”).** El tercer párrafo debe responder a la cuestión ¿Por qué tú? Para ello es necesario identificar cuáles son las competencias clave de la industria de la consultoría (resolución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo, impacto personal, actitud emprendedora, consecución de objetivos, excelencia y dominio de inglés) y una vez identificadas las competencias, explicar con ejemplos precisos por qué el candidato las reúne y sería un gran activo para la firma.
- **Último párrafo (“The closing paragraph”).** Debe destacar brevemente y reformular porque el candidato sería un buen consultor en la firma, dar las gracias por el tiempo dedicado y mostrar ilusión por recibir noticias de la firma. Opcionalmente, también puede recordar las formas de ponerse en contacto con el candidato (correo electrónico o teléfono) aunque estos datos ya figuren arriba.
- **Despedida y firma.** En castellano, la fórmula “Atentamente” o “Reciba un cordial saludo”. En inglés expresiones como “Sincerely” o “Yours sincerely”. También se aconseja incluir la firma del candidato escaneada.

6. **Releer.** Es fundamental volver a leer en profundidad la carta de motivación y ver que está libre de cualquier error. Se recomienda pedir a alguien de confianza que relea la carta antes de ser enviada para que compruebe los posibles fallos y opine si le parece atractiva e interesante, si es concisa y concreta, si es sencilla de leer y si maximiza el perfil del candidato.
7. **Enviar en formato pdf y denominar el archivo utilizando el nombre del candidato.** Por un lado, es importante que el candidato se asegure que al transformar el archivo a pdf el formato sigue siendo correcto. Por otro, con el fin de facilitar la tarea de RRHH, es muy útil nombrar el archivo utilizando datos personales. Por ejemplo, Cover Letter. Juan Rodríguez.

C.- Ejemplo de Carta de Motivación.

La ilustración 3 recoge un ejemplo de carta de presentación de un estudiante imaginario: Sobre el mismo es preciso realizar unas observaciones:

- El **formato** podría ser diferente pero se ha optado por uno sencillo y clásico. Los márgenes son ajustados (2 cm arriba, abajo y 2,5 cm izquierda y derecha) pero adecuados para la lectura y la impresión. Además, es coherente con el CV tanto en el tipo de letra utilizada, Times New Roman como en el encabezado que recoge los datos personales del estudiante de la misma manera.
- En relación con la **estructura**, se ha seguido la indicada más arriba. En el primer párrafo se indica quien es el candidato, a qué posición está aplicando y porque está interesado en la industria de la consultoría. El segundo párrafo, se centra en la compañía a la que se está aplicando destacando las virtudes y sus diferencias frente a la competencia, además de mencionar un contacto con la misma y proyectos que actualmente está llevando a cabo, lo que muestra interés e investigación. El tercer párrafo se centra en aquellas experiencias del candidato que reflejan los valores y habilidades que busca McKinsey (excelencia, liderazgo, trabajo en equipo, impacto personal...). El cuarto párrafo resume brevemente lo dicho y afirma con seguridad que el candidato se considera un buen activo para la firma, además de proporcionar los datos de contacto. Por último, se agradece al profesional de RRHH su tiempo dedicado.
- En cuanto a la **extensión**, la “cover letter” no supera la cara, se utilizan cuatro párrafos y no más de 450 palabras de texto. Por otra parte, el **lenguaje** es conciso, claro y sencillo. Además, muestra seguridad y proactividad.

Ilustración 3. Modelo Carta de Motivación

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Juan

Madrid, Spain; +34684324567; juan.rodriquez@gmail.com; es. [Linkedin.com/in/jrodriguez/](https://www.linkedin.com/in/jrodriguez/)

Alejandra Iglesias,
Recruiter Manager
McKinsey & Co
Sagasta 33, 28004, Madrid

Madrid, 26th February 2016

Dear Ms. Iglesias:

I am a fifth year student of Management & Law at the “Universidad Carlos III” and I am writing to apply for a business analyst position at Madrid office. Having read the requirements I believe I am a suitable candidate for the position. I have keen interest in the field of strategic consultancy and this is the area I wish to specialize in when I leave university. Working as a consultant and hence receiving exposure to the corporate elite - the way they think, act, and analyse their problems -, travelling and working closely with like-minded people is a unique opportunity to develop my professional career.

McKinsey & Co is not only a prestigious firm but one that really invests in the development of its consultants. My conversation with David Fernández, a current case team leader, reinforced my belief that this separates McKinsey & Co from the other firms, and my central reason for applying. Furthermore, gaining a deeper knowledge in Spanish financial, telecommunication, and consumer sectors where McKinsey & Co is leader together with making real impact in the social sector taking part in projects such as Generation are exciting possibilities to progress both professionally and personally.

Being both top 5% in the highly competitive dual degree Management & Law at the Carlos III University and Dean’s List at Berkeley University reflects that I am always seeking the excellence. Moreover, during my three-month internship at Bank of America Merrill Lynch I assisted my team in generating a new risk analysis Excel model which now is used in all Bank of America Merrill Lynch Risk Divisions across the world. Apart from my education and experience, I firmly believe that my projects at Management & Consulting Club Carlos III – where I supervise a group of up to 20 members and I got Goldman Sachs and the own McKinsey & Co, among others, to organise workshops to our members –, Berkeley Consulting – where I managed a team of four Berkeley Students and I led a presentation to the Bayer’s CEO in United States – and Dream Care Africa Foundation – where not only I gave lessons but I also supported in building a home for homeless people - have made me a strong team leader, partner for my colleagues and committed to the society.

In summary, my passion for consulting together with my professional and personal skills make me a great asset for McKinsey & Co. If you require further information, please do not hesitate to contact me. I can be reached via email at juan.rodriquez@gmail.com or by phone at +34684324567. I enthusiastically look forward to hearing from you soon.

Thank for you time and consideration.

Sincerely,

Juan Rodriguez

4. Envío de la candidatura.

La candidatura no solo está formada por currículum y carta de motivación, sino también por una copia del expediente académico. Normalmente (siempre que sea profesional y tenga una apariencia cuidada) basta con el expediente que se puede descargar desde la secretaria virtual de las universidades. No obstante, si la universidad no proporciona este servicio el candidato deberá pedirlo físicamente en su centro de estudios.

Una vez se disponga del CV, la carta de motivación y el expediente académico, llega la hora de presentar la candidatura a las diferentes consultoras para iniciar el proceso de selección. Todas las consultoras importantes cuentan con una sección de “Careers” en su página web donde poder aplicar. Antes de hacerlo, es necesario tener en cuenta varias consideraciones:

- **Momento del año en el que enviar la candidatura.** El plazo para aplicar varía según la consultora. Por ejemplo, en 2015, McKinsey ha tenido abierto su proceso de selección durante todo el año, lo que es la regla general, mientras que otras como Bain o Strategy & únicamente durante ciertos períodos del año, la primera desde septiembre hasta el 1 de noviembre y la segunda desde septiembre a enero de 2016. Es importante, que el candidato visite la sección de “Careers” de las distintas consultoras para saber en qué períodos es posible presentar la candidatura. En todo caso, recomendamos enviarla en septiembre de cada año por dos razones. Por un lado, los procesos de selección de todas las consultoras están abiertos y por otro, es el momento donde comienza la etapa de selección y consecuentemente, los puestos de trabajo no están cubiertos mientras que si se aplica, por ejemplo, en febrero, o bien estará cerrado el proceso o bien la consultora habrá contratado a la mayoría de analistas, reduciendo, por tanto, las posibilidades de ser contratado. Por último, aconsejamos no enviar la candidatura una vez haya transcurrido el “deadline” o fecha para presentarse al proceso de selección, puesto que, salvo excepciones, el candidato no recibirá noticias.
- **Tiempo en recibir respuesta.** Una vez presentada la candidatura, las consultoras tardan un período en contestar al candidato. Este período varía enormemente entre consultoras, momentos del año y medios de aplicación (no es lo mismo aplicar “online” que enviar directamente la candidatura a través de correo electrónico a alguien conocido). Así, mientras McKinsey suele tardar una semana en dar respuesta a los candidatos que han aplicado “online”, en otras, como Bain o BCG el período varía enormemente, pudiendo tardar hasta 6 semanas en invitar al candidato al primer paso del proceso de selección según nuestra propia experiencia. En todo caso, recomendamos que transcurrido un período razonable (dos-tres semanas) y si el candidato no ha recibido respuesta, se ponga en contacto con la consultora para preguntar por el estado de su aplicación. Muchos candidatos tienden a pensar que si no han recibido respuesta significa que no están interesados en su perfil. Esa conclusión no es siempre correcta. Las consultoras

reciben miles de aplicaciones y aunque tienen buenos equipos de RRHH siempre se les puede escapar, o pueden olvidar dar una respuesta al candidato. Por ello, animamos siempre a contactar y al menos, si no están interesados en el perfil del candidato, éste lo sabrá y podrá plantearse otras posibilidades (aplicar a más consultoras, otros tipos de empresas...).

- **Reservar tiempo para cumplimentar la aplicación.** Aunque no sea ningún reto, generalmente enviar la candidatura no supone únicamente enviar el CV, la carta de motivación y el expediente académico, sino que requiere cumplimentar datos personales, académicos y profesionales. Por ello, es importante reservar entre 30-45min para cada consultora a la que se aplique.

Una vez preparada toda la documentación, y teniendo en cuenta las consideraciones sobre el momento oportuno para aplicar, es hora de enviar la candidatura a las consultoras que se desee para iniciar el proceso de selección. Si el perfil resulta interesante para la consultora, el candidato recibirá la llamada para iniciar el proceso. Por ejemplo, McKinsey suele ser menos selectiva a la hora de llamar al candidato al PST mientras que BCG o Bain suelen convocar menos candidatos al citado test, aunque ello, es probablemente debido a que también contratan menos consultores al año. Recibido el e-mail informando de que el perfil del candidato resulta interesante se le convoca al Test de resolución de problemas o famoso PST que McKinsey empezó a utilizar para evaluar a sus candidatos y que es objeto del siguiente apartado.

5. El Test de Resolución de Problemas.

En esta sección estudiaremos el PST señalando brevemente las habilidades que mide y como mejorarlas, proporcionando consejos útiles para afrontarlo y resolviendo ejemplos reales de distintas consultoras.

Todas las consultoras utilizan pruebas similares para evaluar a sus candidatos salvando pequeñas distancias. En todo caso, la preparación para el PST de McKinsey es una buena forma de afrontar esta primera fase del proceso de selección previa a la entrevista en todas las firmas.

A.- ¿Por qué existe el Test de Resolución de Problemas?

La razón por la que se utiliza el test es la necesidad de evaluar ciertas habilidades (matemáticas, de interpretación de datos y de pensamiento lógico) fundamentales para que la carrera profesional de un candidato en consultoría sea un éxito.

Estas habilidades permiten a un candidato saber leer gráficos o los datos utilizados para crear ese gráfico, extraer conclusiones de los mismos y sintetizar esa información en un título de una o dos frases que aparecerá en el PowerPoint que se presente al cliente. En otras palabras, miden habilidades que un consultor utiliza día a día. A primera vista,

parece sencillo mirar un gráfico y escribir un título con sus datos, pero es sorprendente la cantidad de personas que interpretaría ese gráfico de manera incorrecta y consecuentemente escribiría el título mal. Como señaló un socio de McKinsey: *“es un completo desastre si a alguien de tu equipo le falta esa habilidad... o peor aún piensa que la tiene, pero realmente no”* (Cheng, McKinsey Problem Solving Test-PST, s.f.).

B.- Formato del Test de Resolución de Problemas.

Para la resolución del test no es necesaria tener conocimientos propios de los grados de negocios aunque sí que es útil conocer ciertos conceptos básicos (p.e. punto muerto). Está permitido usar lápiz, bolígrafo y papel pero no calculadoras ni instrumentos similares, de hecho, habitualmente suelen pedir al candidato que entregue el teléfono móvil. La duración de la prueba varía según la compañía (p.e. 70 min. en Mckinsey, 45 min. en BCG) así como el sistema de puntuación (en algunos casos, las respuestas incorrectas restarán, en otros casos, no). En todo caso, todos estos aspectos son comunicados en el e-mail donde se invita al candidato a participar en el test.

Estos test suelen incluir tres tipos de preguntas:

- **Problemas de matemáticas** (p.e. Dados los datos de la Tabla X, calcule el beneficio que está obteniendo la compañía). Generalmente los cálculos son sencillos (sumas, restas, multiplicaciones, divisiones y porcentajes) y la mayor dificultad reside en el tiempo que se dispone para su resolución.

Para mejorar en este campo es necesario practicar. El cálculo es como un músculo, cuanto más se practique, mejor será su desempeño. En todo caso, el candidato no debe confiarse por ser matemático o ingeniero, pues en más de un caso, ingenieros con muy buena nota media no han superado el test debido a un exceso de confianza.

El mejor recurso para mejorar en este campo es www.caseinterviewmath.com, una herramienta diseñada por Victor Cheng, y que permite por un lado, mejorar la precisión y velocidad en el cálculo (ambos muy importantes en el PST de McKinsey) y por otro, estimar con números muy grandes (muy útil en aquellas cuestiones donde será suficiente con estimar para responder correctamente a la pregunta).

- **Interpretación de datos** (p.e. Dado el Gráfico o la Tabla X, ¿cuál de las siguientes conclusiones es más precisa?). Estos problemas miden el pensamiento lógico y la habilidad de interpretar datos. En esta área es muy importante distinguir entre hipótesis sugeridas por los datos pero no 100% probadas por los mismos y aquello que realmente es una conclusión que se deriva de los datos. Advertimos, que en la práctica, no siempre resulta sencillo.

Otra vez, el mejor consejo pasa por practicar. Los recursos más útiles son la parte de “Word problem” y de “data interpretation” del GRE y la parte del GMAT de “Integrated Reasoning”. Ahora bien, muchas de las preguntas de estos test

estandarizados, salvo quizá la de los niveles más altos, son mucho más sencillas, menos difíciles y sofisticadas que las de los PST de McKinsey.

- **Interpretación de textos** (p.e. Dado el texto o pasaje X, ¿Cuál de las siguientes conclusiones se puede inferir del mismo?). Estos problemas también miden el pensamiento lógico del candidato, e incluso, podrían ubicarse en el segundo apartado. Aquí, lo más relevante es leer bien el pasaje, asimilarlo, subrayar las ideas clave respecto lo que se pregunta y entender bien cada posible respuesta. Para practicar, recomendamos las mismas fuentes enumeradas más arriba añadiendo la parte de GMAT de “Reading Comprehension”.

Finalmente, y una vez mejoradas las habilidades de cálculo y de interpretación de gráficas, datos y textos, es recomendable practicar con test reales de las consultoras. En este punto es muy importante, crear un ambiente similar al que el candidato vivirá el día al que se enfrente a la prueba. Para ello, es necesario controlar el tiempo, no usar calculadora, imprimir los test y tomárselo seriamente, pensando que si no logra al menos un 70% de respuestas satisfactorias, se está fuera del proceso.

En páginas web como www.club-mba.com es posible encontrar enlaces a test de práctica, aunque algunas consultoras como McKinsey los tienen colgados en su propia página web. Otras fuentes serían www.consultingcase101.com o mconsultingpre.com o indagar en foros como el de Club MBA donde candidatos comparten este tipo de material. Si se está dispuesto a pagar, también se recomienda el material que proporciona Victor Cheng en www.caseinterview.com o <http://managementconsulted.com> en Consulting Case Bank. Por último, es necesario poner de relieve que todo el material de práctica únicamente se encuentra en inglés, por tanto, es necesario tener un nivel mínimo (entre B2-C1) para poder afrontarlo con éxito aunque el idioma de la prueba dependerá de la consultora.

C.- Consejos prácticos para afrontar el Test de Resolución de Problemas.

Seguiremos los consejos proporcionados por McKinsey (2013) para afrontar el PST, añadiendo algún otro que sirva al candidato para superar con éxito la prueba.

Para preparar el test existen tres aspectos clave: 1. Asimilar, 2. Resolver y 3. Controlar el tiempo. Sobre cada aspecto, es preciso profundizar y destacar algunos consejos:

1. **Asimilar.** Entender y asimilar la información de textos, gráficos y tablas es vital para responder las preguntas de los test.
 - a. *Leer las cuestiones antes que los textos y los gráficos.* Leer las preguntas y escanear las respuestas de una sección antes de observar textos y gráficos. Mientras se lee, destacar las palabras clave. Esto permite al candidato leer el texto y los gráficos con un objetivo.

- b. *Lectura rápida de los textos.* Mientras se lee, subrayar o redondear la información que se cree relevante para responder a las preguntas.
- c. *Prestar atención a las tablas y gráficos.* Las tablas y gráficos probablemente contendrán información necesaria para responder muchas cuestiones. Cuando se lea este tipo de información el candidato debe asegurarse que entiende el título, la leyenda, las etiquetas de los ejes de coordenadas y las unidades para cada ítem.

2. Resolver. Habitualmente, no se dispone de tiempo suficiente para comprobar todas las opciones en detalle. Es necesario sentirse cómodo utilizando el juicio y métodos rápidos y sencillos cuando sea posible.

- a. *Interpretar la pregunta literalmente.* Prestar atención a lo que literalmente se está preguntando – no asumir información – y responder precisamente aquello que se pregunta.
- b. *Estructurar el enfoque.* Antes de responder una cuestión el candidato debe decidir cómo enfocarla. Asegurarse que realmente ha entendido lo que se pide, en lo que debe trabajar y determinar cómo se va a resolver son aspectos fundamentales para conseguir un número de aciertos elevado.
- c. *Aproximar.* En ocasiones, los textos parecen llamar a realizar cálculos complejos. En estos casos, habitualmente suele haber un método sencillo que permitirá al candidato ahorrar tiempo y evitar cálculos complicados. Generalmente, los métodos sencillos supondrán redondear resultados para facilitar los cálculos, o realizar estimaciones.
- d. *Eliminar.* El enfoque para muchas respuestas será eliminar las respuestas incorrectas para encontrar la respuesta válida. Este consejo es especialmente importante en preguntas sobre interpretación de datos o de extracción de conclusiones, pues siempre habrá alguna respuesta que confunda al candidato pero que no esté 100 % apoyada por los datos. Posteriormente, es necesario ser cuidadoso con las opciones que queden. Trabajando mediante respuestas aproximadas, como sugerimos arriba, será posible descartar rápido ciertas respuestas e incrementar las posibilidades de elegir la respuesta correcta.

3. Controlar el tiempo. Independientemente de la consultora, se dispone de muy poco tiempo por pregunta. Por lo que es necesario disponer una estrategia que permita controlar el tiempo y contestar el mayor número de preguntas posibles. Es adecuado que el candidato lleve un reloj a la prueba.

- a. *Mantener los cálculos organizados.* Es aconsejable mantener el trabajo para cada pregunta en un área separada y bien delimitada. Esta área mantendrá los cálculos organizados, reduciendo el tiempo empleado en comprobar el trabajo y buscar información sobre la cual el candidato ya ha trabajado.

- b. Transferir las respuestas en grupo.* Cuando se decida la respuesta a una pregunta, es aconsejable redondear o escribir al lado de la pregunta la respuesta. Una vez contestadas varias preguntas, se debe transferir las respuestas a la hoja de respuestas en grupo. Esto ahorrará tiempo de ir adelante y atrás con la hoja de respuestas.
- c. Ser disciplinado.* Resistir la tentación de emplear mucho tiempo en una sola pregunta y saltar a la siguiente cuando una cuestión parezca muy difícil. Una vez se haya completado otras preguntas siempre se puede volver a las previas. También se puede realizar anotaciones de los pensamientos iniciales para recordarlos una vez se vuelva a esa pregunta que se ha saltado.
- d. Asegurarse de completar el test* –aplicable cuando las respuestas mal no restan -. Es necesario tener muy presente el tiempo y cuando queden 15 minutos llamarse la atención a uno mismo sobre el tiempo restante e intentar dar una respuesta a las preguntas que queden.

D.- Ejemplos prácticos de preguntas tipo test de McKinsey.

En esta sección se analizan preguntas reales extraídas del PST de McKinsey. Por su parte, el Anexo II proporciona ejemplos de preguntas planteadas en los test de algunas de las principales consultoras, concretamente, BCG, Bain, Olyver Wyman y ATk. El presente ejemplo se ha extraído de una test de práctica que se encuentra en la propia página web de McKinsey.

McKinsey&Company

Información básica: El test se compone de 26 preguntas repartidas a lo largo de tres casos. Se dispone de 70 minutos para su resolución. Se hace en papel, en las oficinas de McKinsey y en castellano. Las respuestas incorrectas no restan.

Fuente: Problem Solving Test – Practice Test A -. [Pinche aquí](#)

CASO: El grupo del G8 está formado por los representantes políticos de ocho de las economías más grandes del mundo: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Alemania, Francia, Italia, Japón y Rusia. El G8 realiza reuniones periódicas para discutir temas de importancia para los Estados Miembros y acuerdan medidas para encarar esos temas.

Los países que comprenden el G8 han experimentado un lento crecimiento económico en los últimos años, y éste es un importante tema para ser discutido en la siguiente reunión de los Ministros de Finanzas. **En la preparación** de esta reunión, un equipo de McKinsey, trabajando conjuntamente con un grupo externo de líderes y académicos, está preparando un informe sobre la **importancia de la Innovación en el crecimiento económico**. El Equipo pretende introducir un concepto al G8 conocido como “Innovación de Capital”,

el cual se puede definir como el valor de toda la innovación relacionada con activos que contribuye al crecimiento de la productividad en la economía.

El equipo define tres tipos de Innovación de Capital:

“Physical Capital”: Inversiones en equipos de información y comunicación

“Knowledge Capital”: Inversiones que construyen la propiedad intelectual y el valor de la marca de una compañía u organización.

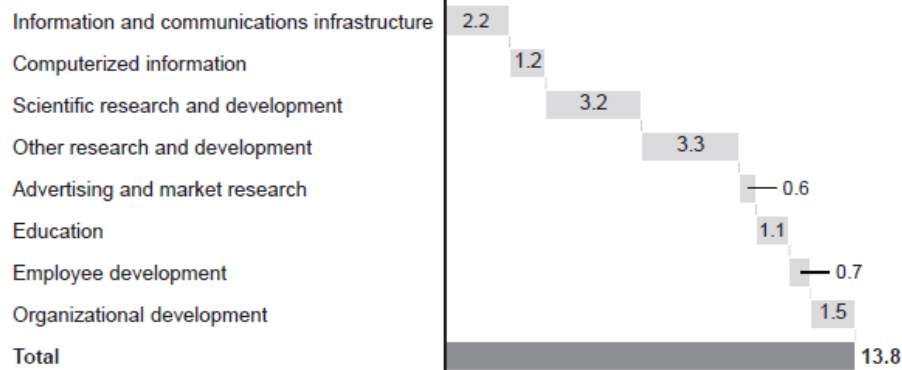
“Human Capital”: Inversiones que construyen habilidades individuales o de grupo y habilidades en compañías y organizaciones.

El Gráfico 1 enseña los principales componentes de la Innovación de Capital y su valor total en 16 países que el equipo ha estudiado, incluyendo los miembros del G8.

Ilustración 4. PST McKinsey. Total Innovation Capital (trillones \$)¹⁰

Exhibit 1

Total innovation capital, (US\$ trillions)



Pregunta.

1. ¿Cuál de las siguientes frases describe de manera más precisa la razón por la que el equipo está preparando la reunión para el G8?

A. El equipo ha descubierto una nueva medida económica conocida como Innovación de Capital y quiere introducirla.

B. El equipo quiere explicar cómo la Innovación puede conducir el crecimiento económico.

¹⁰ A lo largo de todo el trabajo se mantiene el formato original inglés de billones y trillones. Aclarar que, en el sistema inglés, la cifra trillones y la cifra billones, equivalen en el sistema castellano a las cifras de billones y mil millones respectivamente.

C. El equipo quiere explicar cómo la Innovación puede representar una gran proporción del tamaño de una economía.

D. El equipo quiere convencer al grupo para invertir más dinero en Innovación de Capital en el Futuro.

Enfoque

En la pregunta se debería **resaltar** las palabras “razón por la que el equipo está preparando la reunión”. Cuando se lea rápidamente el texto el candidato debería ser capaz de subrayar las palabras “en la preparación”, las cuales se contienen al inicio de una frase en el segundo párrafo. Ahí se encuentra la información clave para responder la pregunta.

Respuesta

B. El segundo párrafo señala que el equipo está preparando un informe sobre la importancia de la Innovación en el crecimiento económico. La opción B es la única frase que conecta innovación y crecimiento económico.

Pregunta

3. ¿Cuál de las siguientes frases puede ser concluida en base a la información proporcionada por el gráfico 1 relativa a los países que han sido estudiados?

A. **45% de todo el capital humano se invierte en “Organizational Development”.**

B. 51% de toda la Innovación de Capital es “Knowledge Capital”

C. Más del 10 % de Innovación de Capital se invierte en “Computerized Information”.

D. Más de un cuarto de la Innovación de Capital es “Scientific Research & Development”

Enfoque

Subrayar la información “concluida en base a la información proporcionada por el gráfico 1”. Analizar los tres tipos de Innovación de Capital que se describen en el caso. Es necesario agrupar las categorías del gráfico en los tres tipos de Innovación de Capital (“Physical, Knowledge and Human”).

Aproximar y eliminar. Para A, la suma de las tres últimas categorías hace 3,3. Nótese que 1,5 es un poco menos de la mitad de 3,3 por lo que parece que puede ser buena la respuesta – debe redondearse o subrayarse -. Para B, la suma desde la segunda a la quinta categoría hace 8,3. Parece que es bastante superior a la mitad de 13,8 por lo que se puede tachar. Para C, 1,2 es 10% de 12, por lo que debe ser menor que el 10% de 13,8 y por tanto se puede tachar. Utilícese una estrategia similar para tachar D.

Respuesta.

A Observando la ilustración 4 y las tres categorías relativas a la Innovación del Capital, se puede observar que las tres últimas categorías representan el “Human Capital”, con un total de 3,3. De este resultado, “Organizational Development” representa 1,5, el cuál es el 45% de 3,3.

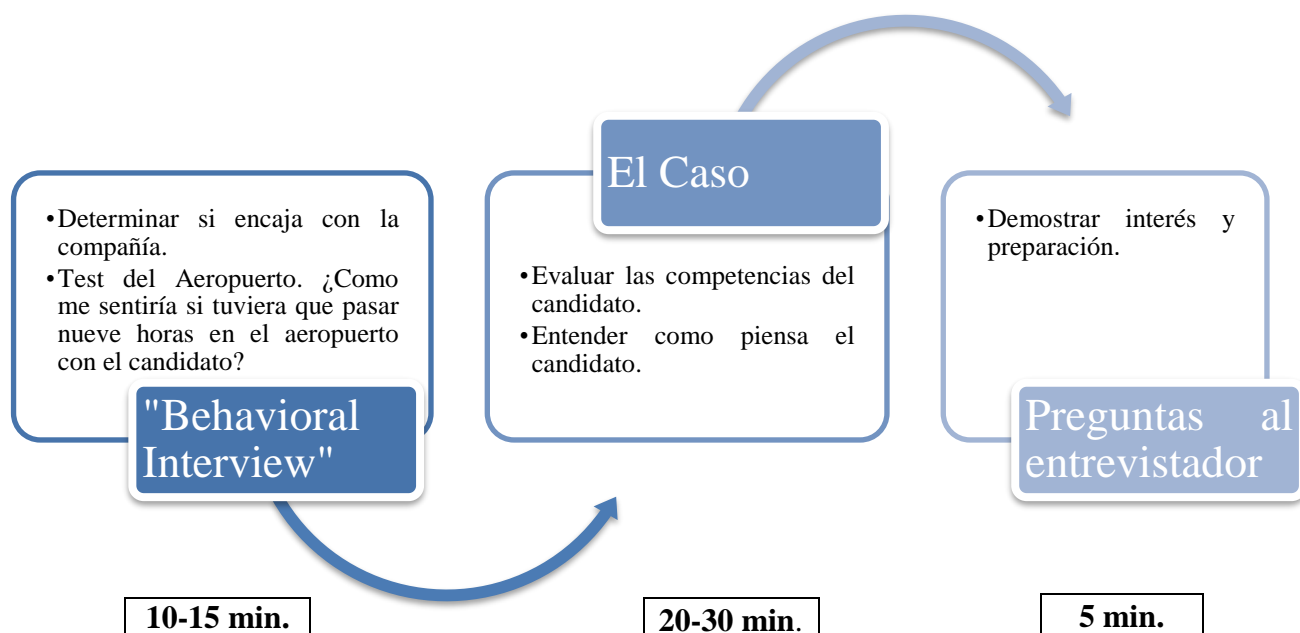
En cuanto el número de respuestas necesarias para pasar a la siguiente fase, no hay datos. En el caso del test de McKinsey, algún consultor ha apuntado que el test se supera solucionando de 13 a 15 preguntas. Responder correctamente a 17 preguntas es hacerlo bien y contestar más de 20 preguntas correctas lo hacen muy pocos candidatos (Sánchez, 2012). No obstante, desde nuestro punto de vista y experiencia, este criterio no está comprobado. El número de respuestas correctas es uno de los aspectos con menos transparencia en la mayoría de consultoras. Creemos firmemente que tanto el perfil del candidato como la pila de candidatos que en ese momento se están evaluando influyen enormemente en las posibilidades de un candidato para pasar a la siguiente ronda. Como dijo un responsable de RRHH de McKinsey “*No hay una puntuación mágica o requerida*” (Cosentino, 2005). Ahora bien, es preciso esforzarse para la consecución del mejor resultado posible, pues hasta los mejores perfiles, han sido rechazados por no haber realizado correctamente el test. Basta remitirnos a la historia de **A** mencionada al comenzar el trabajo.

V. ¿CÓMO SUPERAR LA ENTREVISTA-CASO?

Superado el test con éxito, el candidato realizará una serie de entrevistas con consultores de la firma. Los procesos, generalmente, se organizan en dos/tres rondas, cada una de las cuales se compone de dos o tres entrevistas. Lo habitual es que la primera ronda de entrevistas se realice con consultores que tengan rango de jefe de proyecto (o al menos, consultor post-MBA) y la segunda con socios, siendo la decisión de los socios la final. En las oficinas de Madrid la entrevista para posiciones pre-MBA suele ser en español, aunque habrá alguna parte en inglés, e incluso, podría ocurrir, que toda fuera en inglés.

Los candidatos deben estar preparados para enfrentarse a varias entrevistas en cada firma, cada una de las cuales tiene una duración comprendida entre cuarenta y cinco minutos y una hora. Las entrevistas están estructuradas en tres partes: la conocida como parte personal (“behavioral interview”), el caso de negocio (“business case”), y las preguntas del candidato sobre la firma. La ilustración 5 recoge la estructura habitual de una entrevista en consultoría.

Ilustración 5. Estructura entrevista consultoría.



Fuente: Elaboración propia a partir de (THE ESADE MBA CONSULTING CLUB, 2011)

En esta sección estudiaremos en profundidad las tres partes de las que consta la entrevista. Comencemos con el primer paso.

1. Consejos previos.

Antes de comenzar la entrevista, es necesario que el candidato tenga presente unas consideraciones para dar una buena primera impresión.

- **Relajarse.** Aunque es más fácil decirlo que hacerlo, todos los candidatos causan mejor impresión cuando están relajados. Generalmente, los entrevistadores son muy simpáticos, justos y divertidos y quieren que el candidato dé lo mejor de sí.
- **Ser uno mismo.** En la entrevista buscan conocer al candidato. Ser uno mismo es la mejor manera de tener éxito.
- **Vestir adecuadamente.** Uno de los criterios que se evalúa es la presencia y profesionalidad del candidato. Por ello, recomendamos que los chicos vayan en traje azul marino o gris marengo con corbata lisa (sin símbolos o dibujos) y camisa clásica (blanca o azul; nada de negros, morados...) y chaqueta y pantalón para las chicas (La Guía del Consultor, 2015). Se recomienda también evitar colonias fuertes y bolígrafos (p.e. Mont Blanc) u otros objetos de lujo (Ohrvall, 2005).
- **Saludar amablemente.** Cuando llamen al candidato para pasar a la entrevista, éste deberá dar la mano firme y decir “Buenos días/tardes, encantado de conocerte, soy X¹¹” o una expresión similar. Mantener el contacto visual y sonreír son también aspectos clave para una causar una buena impresión.
- **Ser agradable y prudente.** Generalmente, entre que el candidato entra en la sala y conoce al consultor que le va a entrevistar pasan unos pocos minutos. Se debe aprovechar ese tiempo para mantener una ligera conversación con el consultor. Entre los temas sobre los que se puede hablar se encuentran: el viaje a la entrevista, la ciudad donde se está entrevistando, el tiempo, los estudios o una noticia de actualidad (salvo que sea de un tema en el que haya “emociones” como política o deporte). Por otro lado, se debería evitar hablar sobre temas relativos a la vida personal o a la entrevista en sí (p.e. no he tenido tiempo para prepararme).

Una vez sentados en la sala, el consultor explicará brevemente su “background” o perfil, la estructura de la entrevista y comenzará con la primera parte: la “behavioral interview”.

¹¹ Podría optarse por comenzar la conversación dirigiéndose al entrevistador de “usted” y esperar a que éste nos solicite el trato en segunda persona del singular (según la RAE, usted es un pronombre de tercera persona gramatical). Usualmente en estas entrevistas predomina un trato informal y por ello no se trata a la persona de “usted”. En consecuencia, asumimos que la conversación en la entrevista se efectúa en segunda persona.

2. La “behavioral Interview”¹².

En esta parte, los consultores quieren conocer más al candidato para saber si es la persona idónea para el puesto: Saber quién es, de dónde viene y a dónde va, como encaja la consultoría en esa trayectoria y por qué desea obtener el puesto. Para ello preguntarán sobre la información que aparece en el CV – todo lo que aparece en el CV es “fair game” (Muller, 2015) – y ejemplos donde el candidato haya influido o persuadido a grupos, haya trabajado en equipo y se haya fijado objetivos y los haya conseguido.

A.- ¿Por qué es importante la parte personal?

Muchos candidatos que se preparan para las entrevistas-caso cometen el error de pensar que la parte personal de la entrevista es poco importante. Si bien es cierto que los consultores dedican más tiempo de la entrevista a evaluar el caso que la parte “fit”, una mala actuación en ésta destruye las posibilidades de asegurar un trabajo en consultoría. La entrevista es un todo, y hacerlo bien en ambas partes (“fit” y caso) es fundamental para conseguir el puesto.

Así, algunos candidatos de la LBS (“target school”) excelentes en la resolución de casos, han sido continuamente rechazados de puestos en consultoría por su pobre actuación en la parte “fit” porque han pensado que era muy fácil superarla, y luego, se han dado cuenta de que no era el caso (London Business School, 2006). Por ello, recomendamos que no se cometa el mismo error.

B.- ¿Qué se busca en la parte personal?

En la entrevista, el consultor no tiene que creer que el candidato va a ser su mejor amigo pero sí es necesario que le respete, quiera trabajar con él, piense que encaja bien en la cultura de la compañía, opine que el candidato será un buen representante con los clientes y esté seguro de que no le importaría pasar nueve horas en un aeropuerto o avión con él.

Como señala Cosentino (2005), los consultores están buscando en el candidato:

- Seguridad y habilidad para comunicar. Significa comunicar de forma efectiva, concisa y sin ponerse nervioso.
- Liderazgo e iniciativa. Demostrar liderazgo efectivo e inspirador en situaciones de equipo que supongan un reto.
- Impacto personal y ser buen jugador de equipo. ¿El candidato es capaz de influir en personas sobre las que no tiene ninguna autoridad? ¿Ayuda a sus compañeros cuando le necesitan?

¹² Utilizamos esta denominación para referirnos a todas las cuestiones relativas a la parte personal de la entrevista.

- “Achieving”. Significa que el candidato se fija objetivos que suponen un reto y los consigue de una manera práctica.
- Pasión, ambición, energía, integridad y honestidad.

C.- ¿Cómo preparar la parte personal?

Pensar las respuestas, es una tarea previa a la entrevista. Antes de acudir a la misma, el candidato debería reflexionar para conocerse a sí mismo. Es vital que no se demore en la respuesta. En muchas ocasiones, las preguntas de la parte “fit” obligan al aspirante a recordar historias sobre las que no había pensado en años. Recordarlas y mostrar los logros personales que se consiguieron es lo que diferencia a los buenos candidatos.

La siguiente cuestión es: *¿Y sobre qué reflexionar y recordar?* Bien en el anexo III se proporciona una lista de preguntas que habitualmente aparecen en las entrevistas de consultoría. El candidato no va a tener que responder todas estas cuestiones, pero reflexionar sobre ellas, le ayudará a ser más conciso y elocuente cuando la pregunta llegue. Al margen del listado de preguntas que aparece en el citado anexo, aquí vamos a analizar (i) las cuestiones relacionadas con el CV, (ii) las experiencias personales sobre las que es indispensable pensar y recordar y cómo estas pueden ser preguntadas de forma diversa, (iii) cuatro clásicas preguntas que pueden resultar problemáticas para todo candidato y por último (iv) aquellas cuestiones que están más relacionadas con la motivación del aspirante: *¿Por qué consultoría?*, *¿Por qué esta firma?* y *¿Por qué este candidato?*

(i) En primer lugar, como hemos mencionado, todo lo que aparezca en el CV es juego limpio o “fair game”. Es indispensable que el candidato sea capaz de hablar y explicar cada una de las actividades que aparecen en el currículum. Ser capaz de hablar adecuadamente sobre la actividad, porque se hizo y que se aprendió de la misma. También hay que estar preparado para describir en uno o dos minutos las experiencias más relevantes del CV. Es muy habitual que, en vez de preguntar al candidato cosas específicas, el consultor le pida que le guíe a través de su CV resaltando aquello que el aspirante considere. Ello implica una reflexión previa *¿Con qué quiero que el entrevistador se quede?* *¿Cuál es mi marca?* para poder comunicárselo de una u otra manera (Muller, 2015).

(ii) En segundo lugar, los consultores buscarán experiencias y habilidades del candidato en los criterios o puntos que hemos enumerado más arriba, esto es, impacto personal (empatía, capacidad de influir, trabajar en equipo, escuchar, entender y responder, seguridad vs ego, sentido del humor), liderazgo (madurez, disposición a asumir riesgos personales, habilidad para tomar la iniciativa) y esfuerzo y ambición (entusiasmo, deseo por sobresalir, energía y perseverancia). Para su preparación, recomendamos que el candidato se prepare tres (o al menos, dos) experiencias en cada punto con una extensión suficiente para ser capaz de hablar sobre cada experiencia unos cinco minutos. Si al consultor le llama la atención un aspecto de la experiencia, profundizará y preguntará por

detalles, detalles que es mejor llevar preparado. Profundizando, las experiencias deben versar sobre:

- **“Achieving”.** El candidato debe pensar sobre situaciones en su vida en la que se haya fijado objetivos difíciles y que supongan un reto y cómo los ha conseguido. Los objetivos pueden estar relacionados con la vida académica, profesional o deportiva y es mejor no citar historias personales. *P.e. deportista que combina estudios y deporte, y desea participar en un campeonato a nivel nacional que se celebra justo la semana antes de los exámenes finales. ¿Cómo se preparó y organizó? ¿Consiguió participar y superar con éxito los exámenes? ¿Qué sacrificio llevó? ¿Qué se aprendió? Son algunas cuestiones a las que experiencia debe referirse.*
- **Impacto personal.** El aspirante debe reflexionar sobre experiencias en las que haya influido en personas sobre las que no tenía ninguna autoridad, mostrando como trabajaba en equipo, era empático o escuchaba a los demás miembros. *P.e. estudiante que convence a sus compañeros de equipo en una competición (p.e.. Deloitte Business Game) para presentar una idea que inicialmente ninguno compartía. ¿Por qué los demás miembros no la compartían? ¿Cómo se les convenció? ¿Cómo trabajaron para desarrollar la idea? ¿Cuál fue el resultado? Son algunas preguntas básicas a las que la experiencia debe responder.*
- **Liderazgo.** El candidato debe ilustrar una experiencia en la que haya inspirado a sus compañeros de equipo en situaciones que supongan un reto o cómo tomó la iniciativa para resolver un determinado problema. *P.e. ser capitán del equipo de fútbol que en las semifinales de un campeonato en el que iban perdiendo motiva a todos sus compañeros y consiguen ganar el partido. ¿Cómo era la situación inicial? ¿Por qué suponía un reto? ¿Cuál fue el papel del candidato? y ¿Cuál fue el resultado? Son algunas cuestiones a las que la historia debe dar respuesta.*

En algunas consultoras como McKinsey es común que el consultor pregunte directamente por la experiencia personal que ilustre superación, impacto personal o liderazgo, sin embargo, también es posible y así es en la mayoría de las consultoras, que no se pregunte directamente “cuéntame una experiencia personal sobre liderazgo” sino que se haga a través de distintos tipos de cuestiones. Las más comunes, a nuestro juicio, quedan recogidas en la guía elaborada por la LBS (2006) y son:

- **Experiencia General:** La cantidad de experiencia que un candidato tiene en un determinado punto (liderazgo, impacto personal o superación). *P.e. ¿Cómo de importante ha sido trabajar duro y esforzarse para conseguir objetivos académicos o deportivos?*

- **Ejemplos específicos** donde se muestre esa aptitud. *P.e. Cuéntame un logro para el que tuviste que trabajar duro y esforzarte.*
- **Auto-evaluación:** ¿Cómo el candidato evalúa o se considera en un determinado punto? En este tipo de cuestiones es importante ser humilde – siempre se puede hacer mejor – pero mostrando al entrevistador que se ha trabajado duro y que se reúne esa habilidad que se está buscando. Plantear que se podría haber hecho para hacerlo mejor, y el coste de oportunidad que hubiese tenido, poniendo en valor el esfuerzo dedicado a otras actividades. *P.e. ¿Crees que hubieras podido trabajar más duro en los tres últimos años para lograr un expediente académico mejor?*
- **Comparación con otros:** ¿Cómo el candidato se compara con otros? Otra vez es importante ser humilde – no se es el mejor en todo – pero mostrando que existen aspectos que diferencian al candidato y lo hacen único. Cada uno destaca en unas cosas diferentes. Mostrar que en algunos aspectos otros te pueden haber superado, pero que se ha compensado en otras áreas. La complementariedad y la diversidad de perfiles es clave para los equipos. *P.e. ¿Cómo consideras tu nivel de motivación y esfuerzo para lograr el éxito si te comparas con el top 25% de tus compañeros?*
- **Valoración de terceras personas:** Si preguntaran a un compañero del candidato sobre él mismo en alguno de los puntos (liderazgo, impacto personal...), ¿qué respondería? *P.e. ¿Cómo valoraría un compañero/profesor tu esfuerzo y ganas de superarte?*

En todo caso, es indispensable para responder adecuadamente hablar en primera persona (“Yo” y no “nosotros”), centrándose en la aportación individual y no lo que el equipo hizo, ser estructurado en la respuesta y responder específicamente a lo que se está preguntando. Para ello, es imprescindible prepararse no solo las experiencias sino también estar listo para ser interrumpido y redirigido a aspectos concretos de la historia.

(iii) En tercer lugar, existen algunas preguntas que generalmente resultan problemáticas a los candidatos (Cosentino, 2005):

- *¿Alguna vez has fallado en algo?*

La respuesta es clara: Sí. Todo el mundo se equivoca y comete fallos, lo que diferencia un buen candidato de uno no tan bueno, no es que el primero no cometa fallos, sino que explica como falló, que aprendió de ese error y como lo convirtió en éxito. Es necesario tener una historia que contar y hacerla memorable. En todo caso, se recomienda evitar hablar de fallos personales (p.e. ser infiel a la pareja) o académicos (p.e. sacar un 6 en contabilidad de costes).

- *¿Cuáles son tus puntos débiles?*

La clásica respuesta soy demasiado perfeccionista o muy exigente conmigo mismo no aporta valor alguno. Reflexionar sobre cuáles son los puntos débiles de uno, cómo se han intentado corregir y como finalmente se han mejorado aportará mucho más valor. *Por ejemplo, se puede ser una persona que te cuesta decir que no cuando te piden colaboración, y eso te lleva a tener demasiados temas entre manos y no tener suficiente tiempo para hacer todo bien. Con el tiempo he aprendido a valorar qué puede esperar y qué es más importante. Me sigue costando decir que no, pero ahora lo hago más a menudo, y también consigo programar esas tareas de un modo más racional.*

- *¿Con que otras firmas te estás entrevistando?*

Aquí se debe ser honesto, incluso aunque el candidato se esté entrevistando con compañías de la competencia. Lo importante es saber resaltar por qué esa firma en concreto es la primera opción y por qué se encaja mejor en ella.

- *¿Con qué otras industrias te estás entrevistando?*

Otra vez, honestidad lo primero. De hecho, mencionar que el candidato se está entrevistando con otras compañías como bancos de inversión, despachos o multinacionales de prestigio, no es malo. Lo importante es saber resaltar por qué consultoría es la primera opción sobre el resto.

(iv) En cuarto lugar, es probable que el entrevistador pregunte al candidato tres cuestiones clave: 1. ¿Por qué quiere trabajar en consultoría? 2. ¿Por qué su compañía en particular? 3. ¿Por qué debería contratarle?

En relación con la primera (*¿Por qué consultoría?*), es necesario contestar inmediatamente, mirando al entrevistador a los ojos. Es aconsejable tener preparada la respuesta y los motivos por los que se quiere trabajar en dicha industria (trabajar con personas inteligentes y elocuentes, aprender nuevas habilidades en un entorno de prestigio, estar en contacto con las principales compañías de España, crear impacto en la sociedad, conocer varias industrias, viajar, estudiar en una escuela de negocios top...). Recuerde aquí los motivos enumerados en la carta de motivación. Tener pensadas las razones permite centrarse y dar una respuesta focalizada y de extensión adecuada. En todo caso, tener buenas razones no es suficiente, la voz tiene que transmitir sinceridad y entusiasmo, no es solo lo que se dice sino cómo se dice.

Respecto la segunda cuestión (*¿Por qué nuestra compañía?*), es necesario señalar algunos motivos de por qué la firma en concreto encaja mejor con el candidato. Para ello se

recomienda leer la página web de las firmas, presentaciones de las compañías, hablar con representantes de la misma, noticias... en general, los motivos que se deberían haber señalado en la carta de la motivación. Cultura de la firma, sectores en los que está especializada, posibilidades de formación y desarrollo profesional son buenas razones siempre que se expliquen adecuadamente.

En relación con la última cuestión (*¿Por qué le debería contratar?*), es necesario tener presente que el candidato nunca será ni el más listo, ni el más preparado, ni el que mejor resuelva los casos y aunque así sea, es imprescindible ser humilde, por tanto, a nuestro juicio, tampoco serían buenos motivos. Creemos que la pasión por desarrollar la profesión y ser consultor es la mejor razón que ofrecer ante la pregunta *¿Por qué este determinado candidato?* Las consultoras buscan personas que quieran trabajar en la industria puesto que uno de sus principales miedos es gastar mucho dinero y tiempo formando a un candidato para que luego se vaya a los seis meses porque piensa que la consultoría no es lo suyo. Ahora bien, resulta poco creíble que el candidato diga que siempre ha querido ser consultor y que su último objetivo es ser socio de la firma. Lo mejor es señalar que se está muy ilusionado por empezar una carrera en consultoría (hablar sobre experiencias previas que hayan ayudado a decidirse por este sector siempre es un “plus”) y que a medio plazo el candidato se ve como consultor pero que no se descarta como carrera a largo plazo si es una gran experiencia y realmente responde a sus preferencias.

3. El caso.

Finalizada la parte personal, el consultor planteará al candidato el caso. Los casos no son más que una herramienta que utilizan los entrevistadores para evaluar múltiples aspectos de un candidato. Generalmente están basados en un escenario de negocio real o ficticio y quieren ver como el aspirante afrontaría un determinado problema. Son excelentes indicadores para saber si el candidato será un buen consultor tanto en términos de personalidad como en términos de habilidad de resolución de problemas.

Los casos son abiertos, es decir, no se trata de si la respuesta es incorrecta o correcta, sino del método utilizado para lograr la respuesta: *¿Qué preguntas formula el candidato? ¿Qué hipótesis asume? ¿Qué problemas identifica? ¿Qué áreas prioriza? ¿Qué estructura usa? ¿Cuál es el nivel de creatividad? ¿Es lógica la recomendación?* (Insead Consulting Club, 2011).

Los casos no requieren conocimiento previo y permiten al candidato entender cuál es el trabajo que realizan los consultores.

A.- ¿Por qué es tan importante el caso?

El candidato puede encajar perfectamente con la compañía, pero si no resuelve bien el caso, está fuera del proceso. Por ello, los consultores dedican la mayor parte del tiempo de la entrevista a evaluar como el candidato piensa sobre los problemas de negocio y su habilidad para resolver ese tipo de problemas.

Los casos evalúan principalmente las “problem-solving skills” y también sirven para evaluar las habilidades cuantitativas, el pensamiento lógico, la tolerancia a la ambigüedad, la capacidad para procesar una gran cantidad de datos, la seguridad y las habilidades de comunicación bajo presión. Finalmente, el entrevistador también se fija en si el candidato ha disfrutado preparando los casos y la entrevista, pues ello, significa que probablemente disfrute su trabajo como consultor.

En definitiva, son una excelente herramienta para evaluar un candidato y saber si la consultoría es para él. Por ello, no superar el caso significará o bien no pasar a la siguiente ronda de entrevistas o bien no recibir oferta.

B.- Tipos de casos más comunes.

El entrevistador usará uno de estos tres tipos de casos durante la entrevista: (i) Caso de Negocio (“Business Case”) (ii) Caso de Estimación (“Estimation Case” o “Back-of-the-Envelope”) y (iii) Rompecabezas (“Brain-teasers”). El “business case” versa sobre distintas situaciones de negocio como rentabilidad, lanzamiento de un producto o entrada a un mercado. El “Back-of-the-Envelope” supone realizar estimaciones principalmente de tamaño del mercado mientras que el “brain-teaser” es un tipo de pregunta muy difícil de definir y sobre la que el candidato probablemente no haya reflexionado antes.

(i) El caso de negocio.

Nuestro cliente es una compañía automovilística que está pensando en lanzar un vehículo eléctrico al mercado. ¿Cuáles son los principales factores que debería tener en cuenta para lanzar el nuevo producto?

La mayoría de los casos en las entrevistas son casos de negocio porque realmente son los únicos que evalúan las habilidades que las consultoras buscan, y también demuestran el tipo de trabajo que hace un consultor. Generalmente el consultor presenta el caso, sin información escrita, para que el candidato analice el problema y formule recomendaciones (Insead Consulting Club, 2011). También es frecuente que durante la resolución del caso, el entrevistador presente gráficas o tablas para evaluar la capacidad para extraer conclusiones.

La mayoría de casos de negocio versan sobre rentabilidad, entrada a un mercado, lanzamiento de un nuevo producto, análisis de la industria, empezar un nuevo negocio, respuesta de los competidores, incrementar ventas o reducir costes, giros radicales de negocio ante pobres resultados, fijación de precios y fusiones y adquisiciones (Cosentino, 2005). También es posible que un mismo caso incluya dos escenarios distintos (p.e. lanzamiento de un nuevo producto junto fijación de precios o rentabilidad junto incremento de ventas).

Una buena preparación a las entrevistas-caso no consiste en aprenderse de memoria el enfoque o “framework” a cada uno de los escenarios mencionados en el párrafo anterior, sino que el candidato debe centrarse en desarrollar un pensamiento estructurado que le permita desarrollar su propia metodología (Insead Consulting Club, 2011) y aplicar los “frameworks” de manera flexible. En definitiva, el centro de la preparación debe ser aprender a pensar como un buen consultor.

La mayoría de las consultoras utiliza como método de evaluación los casos de negocio guiados por el candidato (“candidate-led case”). Para los candidatos, este formato es ambiguo y sin estructura, es el propio aspirante el encargado de guiar el caso en la dirección que estima conveniente. Estamos ante una cuestión increíblemente abierta pero que refleja a la perfección como los clientes presentan los casos a los consultores y permite valorar como un candidato estructura un problema. Este tipo de casos será la base sobre la que trabajaremos.

Por otro lado, también es posible que el caso de negocio no sea guiado por el candidato sino por el entrevistador (“interviewer-led case”). McKinsey es la única consultora que utiliza esta herramienta como método exclusivo para evaluar a sus candidatos (Cheng, Case Interview Secrets, 2012). Este formato es más sencillo en general porque supone un menor nivel de ambigüedad y facilita en gran medida el análisis. Las especialidades de este tipo de caso también serán estudiadas brevemente.

(ii) Caso de estimación.

Estime el tamaño de mercado de vehículos eléctricos en España.

En muchas ocasiones, los consultores tienen que evaluar el impacto de un proyecto en el que están trabajando o dirigir un análisis del tamaño de la industria. Los casos de estimación permiten al entrevistador evaluar las habilidades lógicas y cuantitativas del candidato. El objetivo no es que el candidato llegue a la respuesta correcta sino que muestre un pensamiento lógico, estructurado y realice suposiciones lógicas.

Estos casos se suelen clasificar en dos tipos: por un lado, estimación de mercado o “market sizing” (p.e. *¿cuál es el tamaño del mercado de la cerveza en España?*) donde es indispensable tener en cuenta que el tamaño de mercado siempre se expresa en unidades monetarias (en nuestro caso, euros) y en términos anuales y por otro, las estimaciones de volumen o peso (p.e. *¿cuántos perros viven en España? o ¿cuál es el peso de un Boeing 747?*).

Habitualmente estos casos se plantean o bien dentro de un caso de negocio (p.e. *estudiando si se debe lanzar o no un coche eléctrico al mercado, se pide al candidato que estime el tamaño del mercado de vehículos eléctricos*) o bien de forma añadida al caso de negocio y sin relación con éste.

(iii) “Brain teasers”.

A las 3:25 pm, ¿cuál es el ángulo que forman las agujas del reloj?

En la actualidad, son poco habituales en los procesos de selección, no obstante, pueden aparecer en alguna entrevista y no está de más ser conscientes de su existencia. En todo caso, nunca sustituirán el caso de negocio sino que el entrevistador los planteará al margen del mismo.

Estas cuestiones son muy difíciles de definir dado que incluye un amplio rango de preguntas distintas (Consulting Fact, 2010). En todo caso, son preguntas sobre las que el candidato nunca ha reflexionado antes. A través de este tipo de preguntas se evalúa la creatividad, la habilidad para estructurar problemas no conocidos y descomponerlos en partes, pero no las habilidades analíticas (Insead Consulting Club, 2011). Por ello no dan por sí solos una buena visión acerca de la habilidad del candidato para hacer el trabajo.

Son poco habituales en las entrevistas de consultoría en general y por ello recomendamos centrarse en la preparación de los casos de negocio y casos de estimación. No obstante, si algún candidato está preocupado por este tipo de preguntas, o está aplicando a Olyver Wyman, recomendamos visitar el siguiente enlace newhire.olyverwyman.com/63.htm donde aparecen ejemplos de “brain teasers” con sus correspondientes modelos de solución.

En todo caso, es muy importante, mantener la calma y pensar sobre el problema que se ha planteado. Son binarios – o se consigue la respuesta o no – pero no conseguirla no significa que el candidato no consiga el trabajo sino que será un dato más utilizado por el entrevistador para tomar su decisión (London Business School, 2006).

C.- ¿Cómo prepararse la entrevista-caso?

La práctica hace al maestro

En el apartado II.2 Metodología para el candidato se muestra la preparación ideal (“best practice”) que debería seguir para sobresalir en la resolución de casos. Únicamente queremos resaltar que en esta guía se proporcionan herramientas útiles y efectivas. No obstante, con la sola lectura, el candidato únicamente obtendrá un conocimiento teórico. Es fundamental practicar para aplicar esas herramientas e interiorizarlas. Como hemos insistido, los candidatos que obtienen la oferta se caracterizan porque van muy bien preparados y han realizado bastantes casos de práctica o “mock-cases” antes de enfrentarse a la entrevista real. Por ello, en los Anexos IV y V proporcionamos distintos ejemplos de casos con modelos de solución para que el candidato pueda practicar.

Ahora bien, antes de comenzar a practicar, es necesario saber cómo afrontar los distintos tipos de casos que hemos mencionado. Comenzaremos con una breve referencia a los de estimación, para luego centrarnos en el grueso de la entrevista, esto es, los de negocio.

D.- Los casos de estimación (“Back-of-the-Envelope”)

En la mayoría de ocasiones, cuando se estima el tamaño de mercado de un producto o el volumen o peso de algo es necesario trabajar con suposiciones (*p.e. la población española son 46 millones*). Las suposiciones pueden ser correctas o incorrectas. El consultor está interesado más en la lógica y el pensamiento del candidato que la suposición o respuesta, por lo que, habitualmente, le dejará seguir aunque la misma no sea del todo correcta. Ahora bien, si el aspirante está preocupado siempre puede señalar “*No estoy muy familiarizado con este mercado, por lo que si mi suposición es incorrecta, por favor, corrígeme*”. La mayoría de las veces, el consultor dirá que no hay problema. No obstante, el candidato debe estar preparado para defender la suposición en base a una cierta lógica, puesto que, en ocasiones, el entrevistador la atacará para que el candidato muestre y justifique la lógica que hay detrás.

Algunas consideraciones que se deben tener presentes para resolver los casos de estimación son las siguientes:

- **Entender la pregunta.** En primer lugar, clarificar y entender a la perfección la cuestión es fundamental para resolverla bien. Además, puede ocurrir que, de manera deliberada, el consultor no proporcione toda la información, por lo que el candidato deberá de pedirla o preguntar por ella.

P.e. ¿Cuántos galones de pintura blanca para hogares se venden en Reino Unido cada año? (London Business School, 2006)

En primer lugar, si el candidato no es de procedencia británica, probablemente no sabe a qué equivale un galón (4,5 litros) y debería preguntarlo

En segundo lugar, otra pregunta sensata sería si la pintura se utiliza solo para la fachada o también para el interior de las casas.

- **No hay respuestas correctas.** Aunque hayamos leído en The Economist el número exacto de galones de pintura blanca para casas que se venden en Reino Unido cada año, al consultor no le importaría. El entrevistador solo quiere ver como de lógico y estructurado es el pensamiento del candidato.
- **Es necesario trabajar con suposiciones.** Suponer es la base para resolver los casos de estimación como hemos mencionado. Salvo que la suposición esté muy alejada de la realidad, el consultor dejará al entrevistado continuar.

- **Evitar complicaciones.** Es recomendable utilizar números sencillos para efectuar los cálculos y redondear y aproximar cuando sea posible. Si el candidato tiene dudas sobre la posibilidad de aproximar, es posible preguntar al entrevistador: *“Para facilitar los cálculos, voy a suponer que la población española es de 50 millones en vez de 46 millones, ¿te parece correcto?”*.
- **Escribir los números en el papel.** Es una forma de poder concentrarnos en los pasos del proceso en vez de en los números, sino tendríamos a la mitad del cerebro pensando en cómo responder la cuestión y a la otra mitad del cerebro en recordar el resultado de la operación.
- **Estructurar.** Descomponer el problema en pasos lógicos e ir resolviendo paso a paso. Es útil plantearse si estamos ante una cuestión donde el criterio para responder se basa en hogares (p.e. *¿cuántas televisiones se vende en España en un año?...*), población (p.e. *¿cuántas gasolineras hay en España? ¿cuántas cervezas se venden en España en un año?*) u otros (p.e. *¿cuánto pesa un Boeing 747?*).

Continuación del ejemplo anterior (London Business School, 2006). Criterio hogares. ¿Cuántos galones de pintura blanca para hogares se venden en Reino Unido cada año?

Paso 1 – número de hogares en UK -

- La población de UK es aproximadamente 60 millones.
- Asumo que un 25% de la población vive sola, es decir, 15 millones de hogares.
- En consecuencia, asumo también que el 75 % de la población vive en familias de dos a seis miembros. Suponemos una media de tres personas por hogar, por tanto, hablaríamos de 15 millones de hogares.

Paso 2 – número de casas unifamiliares y pisos en UK -

- En UK, la población vive en casas unifamiliares o en pisos (edificios).
- Todos los solteros que conozco viven en piso. Sin embargo, vivo en el centro de Londres, por lo que entiendo que no es del todo representativo. Asumo, por tanto, que el 80% de los solteros viven en pisos y el 20 % en casas. Por tanto, 12 millones de pisos y 3 millones de casas.
- Asumir lo contrario para las familias es probablemente adecuado.
- En consecuencia, 15 millones de casas y 15 millones de pisos.

Paso 3 – porcentaje de pisos y casas que usan pintura blanca -

- Como Reino Unido es un país frío, muchas casas no están pintadas en blanco. No obstante, hay áreas donde el blanco es popular y en esas áreas

la población está más dispersa y vive más en casas unifamiliares. En base a ello, asumo que solo el 2% de los pisos y el 10 % de las casas unifamiliares están pintadas en blanco. Por tanto, 300.000 pisos y 1.500.000 casas.

Paso 4 – determinar la superficie a pintar en cada hogar -

- Vamos a suponer que una casa media presenta 60 m² a pintar. Como los pisos, son más pequeños, suponemos que de media presentan una tercera parte de superficie a pintar, esto es, 20 m². En ambos casos, se ignoran las ventanas.

Paso 5 – determinar la superficie total a pintar cada año -

- La superficie total a pintar sería 1.500.000 casas unifamiliares x 60 m² + 300.000 pisos x 20 m² = 90.000.000 + 6.000.000 = 96 millones de m²
- Las fachadas solo se pintan una vez cada diez años. Por tanto, 9,6 millones de m² al año.

Paso 6 – determinar el número de galones necesario para pintar 9,6 millones m²–

- No estoy muy familiarizado con el sector, por lo que asumo, que un galón es suficiente para pintar 10 m². Por tanto, cada año en UK se venden alrededor de 960.000 galones de pintura blanca.

En todo caso, siempre es fundamental, hacerse preguntas, descomponer el problema en pasos y realizar suposiciones. Se debe hablar en alto para que el entrevistador pueda seguir el razonamiento del candidato (Rajit Malhotra, 2002). También se recomienda justificar, cuando se pueda, las suposiciones que se hacen. Diciendo frases como “*debido a que vivo en el centro de Londres, entiendo que no es completamente representativo*” se enseña al entrevistador que existe una cierta lógica tras los números y que no se están inventando. Además, también es más entretenido para el entrevistador que si se utiliza siempre la frase “Supongo que...” “Supongo que...”, donde se muestra un enfoque repetitivo, aburrido y rígido.

La extensión de la respuesta depende de si la pregunta de estimación se encuentra dentro de un caso de negocio o si sustituye al caso de negocio. En el primer caso, se debe adaptar la respuesta a unos pocos minutos, entrando en menor detalle. El segundo caso se espera que el candidato utilice de 15 a 20 minutos para su resolución y por ello debe entrar en mucho más detalle – probablemente muy similar al caso visto como ejemplo - (London Business School, 2006).

Por último, es útil conocer algunos números y fórmulas para resolver este tipo de cuestiones. Por ejemplo, saber la población de España (alrededor de 46 millones), que hombres y mujeres supone cada uno alrededor del 50 % de la población, que el tamaño medio de los hogares en España es aproximadamente de tres miembros, que el número de

hogares en España es aproximadamente 15 millones o que la esperanza de vida de los españoles se sitúa en 80 años.

E.- Los casos de negocio (“business cases”).

En esta sección proporcionaremos todo aquello necesario para afrontar los casos de negocio. En primer lugar, nos centraremos en las cuatro grandes herramientas que ayudarán al candidato a pensar como un consultor y superar el caso: la hipótesis, los árboles de decisión, análisis “drill-down” (Cheng, Case Interview Secrets, 2012) y la síntesis. En segundo lugar, aportaremos tres “frameworks” que servirán de base al candidato para enfrentarse a la mayoría de escenarios de negocio. En tercer lugar, proporcionaremos unos pasos comunes a toda entrevista-caso que permitirán al candidato afrontar cualquier caso con serenidad. Finalmente, utilizaremos un caso de BCG para ilustrar lo señalado.

En esta sección nos basaremos mayoritariamente en el método de Victor Cheng (2012). Consideramos que si bien otras guías como la de Marc. P. Cosentino (2005) o la de D. Ohrvall (2005) son excelentes para la preparación, Victor Cheng proporciona herramientas simples y eficientes para superar con éxito las entrevistas-caso. La elección entre una u otras es discrecional y responde principalmente a una mera preferencia personal. Nosotros mismos hemos utilizado ese material para la preparación y lo consideramos el más útil.

(i) Las cuatro herramientas clave.

Muchos candidatos tratan de dominar los distintos tipos de casos (rentabilidad, entrada a un mercado...) y para ello memorizan distintos tipos de “frameworks”. Los “frameworks” son una herramienta útil y que ayudan a enfocar ciertos tipos de problema. No obstante, los casos evolucionan y aparecen nuevos formatos que no se pueden enmarcar en los ya clásicos problemas de rentabilidad o lanzamiento de un nuevo producto. Por ello, dominar las cuatro herramientas que a continuación se proponen es básico para poder enfrentarse a cualquier tipo de caso y a cualquier pregunta que se plantee en la entrevista. Son, en definitiva, las herramientas que utilizan los consultores día a día. Dominarlas permitirá al candidato aprender a pensar como un consultor y superar con éxito las entrevistas-caso.

Las herramientas son: la hipótesis, los árboles de decisión, el análisis “drill-down” y la síntesis (Cheng, Case Interview Secrets, 2012).

A continuación, profundizaremos en cada una de las herramientas citadas.

a) La hipótesis.

La hipótesis no es más que una idea que se piensa que puede ser cierta pero que todavía no se ha comprobado con datos (*p.e. un cliente presenta un problema de rentabilidad. La*

rentabilidad se descompone en ingresos y costes. Por tanto, el problema puede encontrarse tanto en el lado de los ingresos como en el lado de los costes. No obstante, el cliente ha señalado que recientemente ha entrado un nuevo competidor en el mercado. Por ello señalamos que debido a que ha entrado un nuevo competidor en el mercado, nos centraremos, en primer lugar, en el lado de los ingresos, antes que en el de los costes. Nuestra hipótesis es que la entrada del nuevo competidor ha supuesto una disminución de los ingresos de la compañía). Nuestra hipótesis no es más que una suposición, porque no lo hemos comprobado con datos (p.e. no sabemos si realmente el problema se encuentra en el lado de los ingresos sino simplemente lo creemos porque ha entrado un nuevo competidor).

El siguiente paso es comprobar la hipótesis con datos. Para ello el candidato debe pensar qué datos son necesarios para confirmarla (p.e. *para saber si estamos ante un problema de ingresos, me gustaría obtener más información sobre el mercado, específicamente la evolución del mercado y la cuota de mercado de nuestro cliente*) y cómo esos datos confirmarían o rechazarían la hipótesis (p.e. *si el tamaño de mercado se ha mantenido o reducido y la cuota de mercado de nuestro cliente ha disminuido apoyaría nuestra hipótesis inicial de que estamos ante un problema de ingresos*).

A continuación debemos confirmar con datos si nuestra hipótesis o idea inicial es cierta. Si la avalan, estamos ante una conclusión, cierta y demostrada por los datos. Si no la confirman, también estamos ante una conclusión, nuestra idea inicial era equivocada (p.e. *en base a que el mercado ha crecido un 10 % en el último año y nuestro cliente ha aumentado su cuota un 5%, parece que no estamos ante un problema de ingresos, lo que refutaría nuestra hipótesis inicial*) y por tanto, tendremos que formular una nueva hipótesis.

Se trata de un proceso de tres pasos que se repite a lo largo del caso: el primero es formular la hipótesis, el segundo es decidir cómo se va a comprobar (aquí es donde entran los arboles de decisión y “frameworks”) y el tercero consiste en formular una conclusión. Habitualmente, la hipótesis no será correcta, pero permitirá determinar rápidamente y con seguridad que conclusiones no son ciertas. En definitiva, acorta el proceso de resolución de problemas mediante la reducción del rango de posibles conclusiones (p.e. *si el problema de rentabilidad no está en el lado de ingresos, estaremos necesariamente ante un problema en el lado de los costes*).

Entendida la mecánica básica de la hipótesis vamos a centrarnos en cómo usarla efectivamente en la entrevista-caso y en particular, en el momento en que se debe formular. Para ello, es necesario distinguir si estamos ante una entrevistada guiada por el candidato (“candidate-led interview”) o una entrevista guiada por el entrevistador (“interviewer-led interview”).

En el primer caso (“candidate-led interview”), consideramos adecuado formular la hipótesis, no de manera inmediata, sino entre el primer y quinto minuto del caso, después de haber preguntado y pedido algo de información sobre la industria y la situación en la

que se encuentra el cliente. La regla de la hipótesis en los primeros cinco minutos (Cheng, Case Interview Secrets, 2012) permite al candidato, por un lado no formular una hipótesis demasiado pronto, lo que, en el mundo real, daría una mala imagen ante el cliente. Imaginemos que estamos ante un cliente real, y planteamos una hipótesis sin preguntarle nada sobre el negocio y el sector, probablemente el cliente nos miraría con desconfianza. Por otro lado, evita que transcurran veinte o treinta minutos de entrevista sin que el candidato formule una hipótesis. En todo caso, si el candidato se va a retrasar en formularla, es recomendable señalar *“Antes de formular la hipótesis, me gustaría preguntar unas breves cuestiones”*, de esta manera, el entrevistador sabrá que se piensa presentar una hipótesis.

En el segundo caso (“interviewer-led interview”) donde el caso se rompe artificialmente en secciones semi-independientes, el entrevistador preguntará qué factores se deberían analizar para, entre otros, lanzar el producto, entrar en el mercado o solucionar el problema de rentabilidad. Generalmente, este tipo de pregunta se planteará nada más comenzar el caso (aunque no tiene por qué ser necesariamente así). Ante esa pregunta, se dispondrá de un tiempo específico para responder donde el candidato debería elaborar tanto la hipótesis como el árbol de decisión. Por tanto, aquí la hipótesis se debe formular antes de responder a la citada pregunta. Téngase en cuenta, además, que la hipótesis inicial no se modifica en este tipo de casos.

En todo caso, es mejor siempre plantear la hipótesis demasiado pronto que demasiado tarde pues si es muy tarde, el candidato probablemente será rechazado (Cheng, Case Interview Secrets, 2012).

Por último, es imprescindible señalar que la hipótesis inicial sea correcta o incorrecta es totalmente irrelevante. La hipótesis es una herramienta de trabajo y no una conclusión. Lo importante es que la estructura y el análisis que se efectúa para comprobarla sea adecuado.

b) Los árboles de decisión.

¿Cómo vamos a comprobar la hipótesis planteada?

Cuando el candidato se enfrenta a un caso, necesita determinar cómo va a comprobar con datos el reto o problema del cliente. Esto es lo que comúnmente se conoce como “problem structuring”. Cuando el consultor/entrevistador señala al candidato que tiene unas pobres habilidades para estructurar problemas (“problem-structuring skills”), significa que no ha encontrado una forma limpia, lógica y definitiva de comprobar su hipótesis.

La única razón por la que se utiliza un árbol de decisión es para comprobar la hipótesis. El árbol de decisión permite identificar los aspectos críticos, que una vez conocidos, determinarán si ésta es cierta o no.

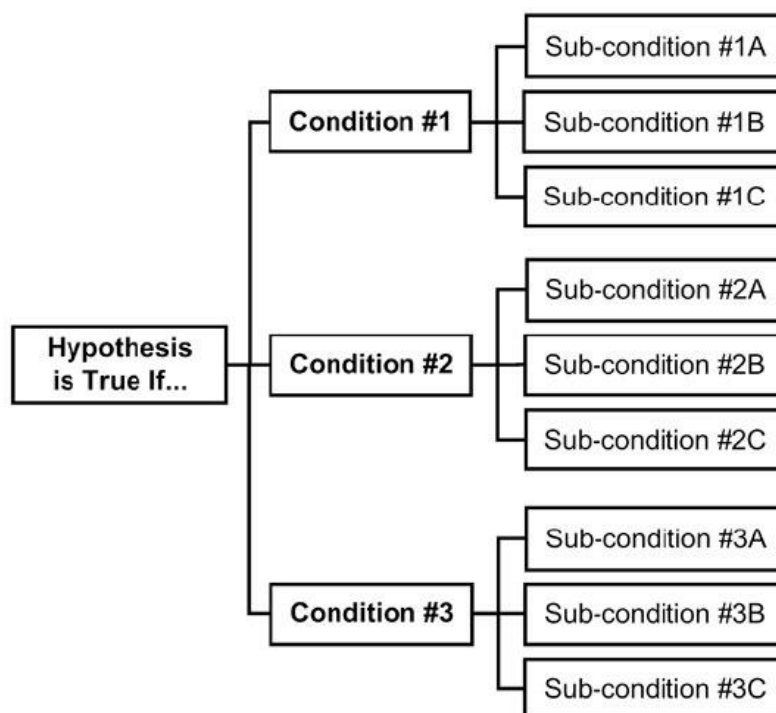
Los “frameworks” y los árboles de decisión son en esencia lo mismo. Mientras un árbol de decisión es una estructura lógica que un candidato utiliza para validar una hipótesis, un “framework” no es más que un árbol de decisión desarrollado por los consultores para tratar los problemas más comunes de los clientes (lanzar un nuevo producto, crecer en ventas, entrar en un nuevo mercado...). Por ello, mientras la herramienta de los árboles de decisión puede ser utilizada para estructurar cualquier problema, un “framework” solo cubre algunos de los problemas de negocio más típicos y está diseñado para comprobar hipótesis comunes. Unas de las principales críticas a los candidatos es que se obsesionan en memorizar “frameworks” para resolver los problemas, sin plantearse si el “framework” o todas las partes del mismo tienen sentido en ese caso específico. Los “frameworks” son útiles sí, pero deben ser usados con lógica y adaptados a cada caso.

Un árbol de decisión bien estructurado tiene que superar los siguientes test: 1. La hipótesis. 2. MECE (“Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive”) y 3. El test de “conclusiveness” de Victor Cheng (Cheng, Case Interview Secrets, 2012).

La hipótesis

Un árbol de decisión debe responder a la siguiente estructura: Si estos tres factores (Rama 1, Rama 2 y Rama 3) son ciertos, entonces la hipótesis tiene sentido.

Ilustración 6. Árbol de decisión



Source: (Cheng, Case Interview Secrets, 2012)

La habilidad más importante es crear un árbol de decisión (o modificar un “framework”) que compruebe la hipótesis en un caso específico. Por ello, la hipótesis siempre es el paso previo al árbol de decisión sea cual sea el tipo de entrevista al que nos enfrentemos. El

proceso mental debe ser formularla (p.e. *mi hipótesis es que tiene sentido lanzar el producto al mercado*) y luego diseñar el árbol de decisión que permita verificarla (p.e. *para verificar mi hipótesis, me gustaría obtener información sobre 1. Clientes, 2. Competencia, 3. Compañía y 4. Retorno de la inversión. Si 1. Existen fuertes perspectivas de crecimiento del mercado al que se dirige el producto, 2. No existe competencia o ésta no proporciona un producto competitivo, 3. Tenemos una ventaja competitiva para desarrollar el producto que lo convierte en único y 4. Financieramente tiene sentido, puesto que las ventas compensarán pronto los costes de investigación y desarrollo. Entonces, la hipótesis inicial es cierta, tiene sentido lanzar el producto al mercado*).

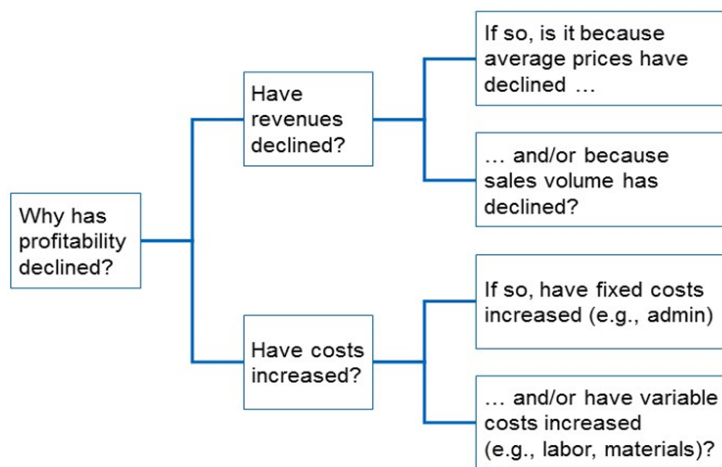
MECE.

Para verificar la hipótesis (p.e. *lanzar el producto al mercado*) es necesario que el árbol de decisión recoja los factores más relevantes que se deberían considerar para lanzar el producto (p.e. *clientes, competencia, compañía y retorno de la inversión*). Si recoge tales factores, diremos que el árbol de decisión es MECE, esto es, “mutually exclusive, collectively exhaustive”. Este test fue desarrollado principalmente por McKinsey y es habitual en el día a día del trabajo de un consultor.

En el contexto de consultoría, MECE significa que los factores a tener en cuenta deben ser clasificados en categorías, sin que las categorías se solapen (“mutually exclusive”), y que todas las categorías juntas cubran todas las opciones posibles (“collectively exhaustive”). *En el ejemplo anterior, la información se categoriza en cuatro grandes grupos: clientes, competencia, compañía y retorno de la inversión, las cuales no se solapan entre sí y juntas cubren los principales factores que se deberían tener en cuenta para decidir si lanzar el producto.* Si bien este “framework” puede que no sea totalmente MECE (siempre algún aspecto podría incluirse en una u otra categoría) es lo más MECE posible. Ser 100 % MECE no es siempre posible, por ello, muchas veces, habrá que conformarse con ser lo más MECE posible. Los dos siguientes ejemplos ilustran lo que acabamos de decir.

El clásico ejemplo de un “framework” 100 % MECE es el árbol de rentabilidad.

Ilustración 7. Árbol de rentabilidad



Fuente: McKinsey, s.f..

El problema de rentabilidad solo se puede deber a dos cosas, o bien los ingresos han disminuido o bien los costes han aumentado. Los componentes de los ingresos (el precio y el número de unidades vendidas) no aparecen en el de los costes (costes fijos y costes variables) y viceversa. Por lo que podemos decir que este árbol de decisión es MECE.

Por otro lado, si nuestra hipótesis es lanzar un nuevo producto a un nuevo mercado podríamos agrupar el análisis en cuatro grandes factores: 1. Clientes 2. Competencia 3. Compañía y 4. Producto. Esta estructura no sería 100 % MECE puesto que los aspectos del producto podrían solaparse con aspectos de la compañía o de la competencia. Piénsese que parte del análisis de lanzar un nuevo producto sería comparar el producto de la compañía con el de la competencia.

El test de “conclusiveness” de Victor Cheng

Este test diseñado por Victor Cheng significa que si todas las ramas del árbol son ciertas, no es posible imaginar un escenario en que la hipótesis no sea correcta. Imaginemos que del análisis para lanzar nuestro producto obtenemos la siguiente información: 1. *Clientes: Existen fuertes perspectivas de crecimiento del mercado al que se dirige el producto*, 2. *Competencia: No existe competencia o ésta no proporciona un producto competitivo*, 3. *Compañía: Tenemos una ventaja competitiva para desarrollar el producto que lo convierte en único* y 4. *Retorno de la Inversión: Financieramente tiene sentido, puesto que las ventas compensarán pronto los costes de investigación y desarrollo*.

En este caso, todos los factores (clientes, competencia, compañía y retorno de la inversión) son favorables a lanzar el producto y por tanto, el lanzamiento tiene sentido. ¿Imaginamos algún escenario en que sería mala idea lanzar al producto siendo todos estos factores ciertos? Si la respuesta es no, entonces, el árbol de decisión ha superado este test.

También se puede plantear el test al revés. Si no existen clientes, la competencia es intensa, la compañía no hace nada distinto y la inversión realizada nunca se recuperaría, el lanzamiento del producto no tendría sentido. Otra vez, tampoco se nos ocurriría otro escenario, en el que siendo todos esos factores ciertos, tendría sentido lanzar el producto al mercado.

Diseñar un árbol de decisión que supere los tres test es fundamental y es lo que se conoce como estructurar bien un problema. Téngase en cuenta que si se empieza un test con una mala estructura será muy difícil de remediar luego. Por ello, recomendamos volver a leer el apartado relativo al árbol de decisión comprendiendo bien la idea que se ha intentado transmitir.

c) El análisis “drill-down”.

Todo árbol de decisión se compone de ramas que en conjunto pueden probar o refutar la hipótesis planteada. Conforme se va trabajando cada rama del árbol de decisión, se debe determinar si el análisis de cada una de ellas es consistente con la hipótesis. Si es consistente, la hipótesis puede que sea correcta, y deberemos continuar analizando el resto de ramas. *P.e. si nuestra hipótesis es lanzar un nuevo producto al mercado y analizando los clientes descubrimos que existen fuertes perspectivas de crecimiento del mercado al que se dirige el producto, entonces, puede que nuestra hipótesis sea correcta y por tanto seguiremos con nuestro análisis del árbol (competencia, luego la compañía y luego el retorno de la inversión).* En cambio, si en nuestro análisis descubrimos información que refuta la hipótesis, deberemos reformularla, reconsiderar el árbol de decisión que comprobaba si la hipótesis es cierta y entonces continuar con el análisis. *P.e. nuestra hipótesis era que el problema de la rentabilidad se encontraba en el lado de los ingresos debido a la entrada de un nuevo competidor, y no en el lado de los costes. No obstante, el mercado ha crecido un 10 % en el último año y nuestro cliente ha aumentado su cuota un 5%, por lo que parece que no estamos ante un problema de ingresos, lo que refutaría nuestra hipótesis inicial. Por tanto, el problema de rentabilidad debe encontrarse en los costes. Vamos a descomponer los costes en fijos y variables. Comencemos con los costes fijos.*

En ocasiones, encontraremos datos que no apoyen ni refuten la hipótesis. *Imaginemos que seguimos con el ejemplo de lanzamiento de producto y en vez de encontrar que el mercado está creciendo, vemos que sólo crece la mitad del mercado y que tenemos una modesta y temporal ventaja competitiva. ¿Qué ocurre si la mitad del mercado está creciendo y la ventaja competitiva es temporal y modesta? Podríamos decir que como solo la mitad está creciendo y no tenemos una ventaja competitiva determinante el cliente no debería lanzar el producto o bien al contrario, dado que el 50 % del mercado está creciendo y que contamos con una ventaja competitiva (aunque sea temporal y modesta) deberíamos lanzar el producto.* Este último argumento es flojo porque bien podría apoyar una hipótesis u otra. Generalmente, esto ocurre o bien porque no hemos obtenido

suficientes datos (p.e. el 50 % del mercado que crece es un segmento que presenta características muy diferenciadas del resto del mercado y no lo sabemos) o que las dos posiciones extremas se han simplificado en exceso y por tanto la respuesta correcta es probablemente una opción que se sitúa a la mitad de ambas (p.e. lanzar el producto sí, pero adaptado únicamente a un segmento del mercado que es el que crece).

En este punto, deberíamos reconciliar nuestra hipótesis con ambos hechos: (1) Solo crece la mitad del mercado y (2) la ventaja competitiva es modesta y temporal. Dado que solo un segmento del mercado crece, reformularíamos nuestra hipótesis: El cliente debe entrar en el segmento X del mercado. Para verificarla deberíamos obtener nueva información sobre si el mercado está creciendo, si la ventaja competitiva que tiene el cliente se puede mantener en el tiempo y si la competencia es floja, todo referido al segmento X. Digamos que investigando obtenemos que el cliente no tiene una ventaja competitiva y que la competencia es intensa. Continuando con el proceso de eliminación, la conclusión lógica sería que no deberíamos entrar ni en el mercado ni en el segmento específico (X).

Visto en líneas generales como se aplica esta herramienta, para efectuar un buen análisis “drill-down” aconsejamos (Cheng, Case Interview Secrets, 2012):

1. **Comenzar con la rama del árbol de decisión más relevante y crítica**, es decir, aquella que con más probabilidad probaría o refutaría la hipótesis -.
P.e. (a) Nuestra hipótesis es que lanzar el producto al mercado tiene sentido. Para verificar mi hipótesis me gustaría obtener información sobre cuatro áreas: 1. Clientes 2. Competencia, 3. Compañía y 4. Retorno de la Inversión. Comenzaré con el área de los clientes, puesto que, si no hay nadie dispuesto a comprar el producto no tendría sentido su lanzamiento. Posteriormente, analizaré el resto de aspectos.
(b) Nuestra hipótesis es que el problema de la rentabilidad se encuentra en el lado de los ingresos debido a la entrada de un nuevo competidor, y no en el lado de los costes. Por ello, comenzaremos el análisis por el lado de los ingresos y si es necesario, analizaremos el lado de los costes posteriormente.

En todo caso, siempre que se presenta la hipótesis y el árbol es necesario decir en voz alta todas las ramas que se van a investigar.

2. **Utilizar análisis cuantitativo y cualitativo.** Un buen candidato es aquel que verifica su intuición cualitativa con datos numéricos, y está preparado para trabajar con los dos tipos de información. *P.e. digamos que nuestro cliente sufre un problema de rentabilidad. El entrevistador señala que los costes han aumentado y que los ingresos han disminuido. Un candidato puramente cualitativo considera adecuado entrar a analizar ambos aspectos para entender que ha ocurrido con la rentabilidad. No obstante, un buen candidato querría entender cuánto han disminuido los ingresos y cuanto han aumentado los costes. Si los ingresos han disminuido un 50 % en los dos últimos años y los costes han*

aumentado un 3%. Los números aconsejan centrar el análisis en el lado de los ingresos en vez de analizar las dos ramas como hubiera hecho un candidato puramente cualitativo.

3. **Segmentar.** Segmentar o identificar los componentes que forman un número o grupo es fundamental para analizar adecuadamente un caso. *“P.e. si las ventas están estancadas, pero el segmento A representa 20 % de las ventas, y el segmento B representa 80%... el Segmento A ha crecido un 100 % este año, y el segmento B ha disminuido un 25%... Pero las ventas totales están estancadas... Si no se segmenta no se puede analizar adecuadamente el caso.”* (Cheng, Victor Cheng’s Case Interview Core Frameworks v1.0).

Existen muchos criterios para segmentar (tipo de cliente, canal de distribución, línea de producto...). Las posibilidades son numerosas. El candidato no tiene por qué saber cómo segmentar esas ventas. Por ello, es aconsejable preguntar al entrevistador para que revele el criterio de segmentación. En vez de decir *“me gustaría descomponer las ventas por área geográfica”*, es mejor decir al entrevistador *“me gustaría entender mejor las distintas fuentes de ingresos que forman las ventas”*. En ocasiones, el entrevistador, antes de revelar el criterio de segmentación, preguntará al candidato, *“¿qué formas se te ocurren?”* Por ello es fundamental conocer algunos criterios básicos de segmentación (área geográfica, canal de distribución, tipo de cliente...). El árbol de rentabilidad que se presenta como primer “framework” recoge los principales criterios de segmentación.

4. **Comparar los números obtenidos.** Comparar los datos es necesario para entender el contexto y su significado. *P.e. pensemos que un cliente tiene una rentabilidad del 20%. A primera vista, el candidato pensará que es un buen resultado. Ahora bien, y si comparamos ese resultado con otras empresas de la misma industria que están obteniendo una rentabilidad del 50 %. Y si sabemos, que hace dos años, su rentabilidad era del 40 %. ¿Seguiríamos manteniendo la misma conclusión?* Comparar los números es fundamental para comprenderlos adecuadamente. Las dos comparaciones más adecuadas son con resultados históricos y competidores. Con estas dos comparaciones es posible mejorar el análisis sustancialmente y poder saber con seguridad si un resultado es bueno, malo o se encuentra en la “media”.
5. **No parar de profundizar en una rama hasta que no se llegue a una conclusión.** Un buen candidato es aquel que sabe en qué momento debe parar el análisis de una rama del árbol. La decisión de parar el análisis en una rama muchas veces viene dada un 70% por la información y un 30% por el juicio o la intuición del candidato. Basta que el análisis de la rama pruebe que la hipótesis es correcta o incorrecta. *P.e. si la hipótesis es que debemos lanzar un nuevo producto porque el mercado al que se dirige está experimentando un fuerte crecimiento e*

investigando lo comprobamos, hemos llegado a una conclusión lógica en esa rama del árbol de decisión por lo que debemos pasar a analizar los siguientes aspectos del mismo (competencia, luego la compañía y luego el retorno de la inversión).

En todo caso, se debe abordar el análisis de cada rama de manera lógica y secuencial. Cuando se finalice el análisis de una rama es cuando se pasa a la siguiente. No se debe saltar de manera ilógica de una rama a otra.

6. Analizar cada rama del árbol con los mínimos datos posibles – la regla 80/20

-. La regla del 80/20 significa que el 80% de los resultados viene de un 20% de las potenciales causas. Aplicado al caso de negocio, significa que debemos comprobar nuestra hipótesis con los menos datos posibles. P.e. si sabemos que el mercado al que se dirige el producto está experimentando un fuerte crecimiento, ello apoya nuestra hipótesis de lanzar el producto y podemos pasar a la siguiente rama. No sería necesario saber si el mercado va a crecer el 25 % el primer año o 30% el segundo porque ese nivel de detalle excede lo necesario para llegar a una conclusión.

7. Tomar notas de manera organizada y estructurada.

*Para ello, recomendamos tomar notas en hojas distintas. Una hoja donde se encuentre la estructura del caso y que se debe mantener limpia. Solo debe contener la hipótesis y el árbol de decisión. Una segunda hoja que se utilizará como borrador para el caso y donde aparecerán los cálculos y anotaciones necesarias para conseguir una conclusión. Una vez conseguida la conclusión (p.e. *el mercado va a crecer en el futuro*), ésta se anota en la hoja limpia que solo contiene el árbol de decisión. De esta manera, podremos olvidar el borrador. También recomendamos poner un símbolo al lado de cada rama que nos recuerde si esa rama apoya nuestra hipótesis inicial (p.e. *pondríamos un símbolo positivo al lado de la rama clientes*) o bien la hemos eliminado porque el problema del cliente no se encuentra ahí (p.e. *el problema no se encuentra en el lado ingresos por lo que ponemos una X*).*

8. No proponer una solución hasta que no se haya aislado y definido el problema.

Hasta que no se haya definido cuál es el problema del cliente y se haya comprobado cuál es su fuente, no se debe proponer una solución. P.e. el cliente señala que sus ventas han decaído y quiere ver que puede hacer para remediarlo. El primer paso es entender ¿qué ha pasado con las ventas? ¿Por qué han disminuido? y no comenzar a proponer soluciones como que realice una campaña de marketing, se alié con otra compañía o incrementé las comisiones por venta. Estas soluciones son ideas del candidato pero que no están validadas con datos. Es imprescindible entender por qué han disminuido las ventas (p.e. los vendedores no están motivados por qué les es indiferente vender 10 que 100 unidades), definir el problema (p.e. falta de incentivos a la fuerza de ventas) y entonces proponer una solución (p.e. incrementar las comisiones por venta).

d) La síntesis.

La síntesis es una vía para resumir los hallazgos que se van haciendo durante la entrevista-caso (Cheng, Case Interview Secrets, 2012). La síntesis a lo largo del caso tiene que intentar seguir siempre la misma estructura: conclusión que hemos extraído, motivos que la apoyan y siguiente paso en el análisis. Es recomendable sintetizar los progresos realizados especialmente cuando se pasa a una nueva rama del árbol (*p.e. interesante, por ahora los datos apoyan nuestra hipótesis inicial de lanzar el producto porque las perspectivas de crecimiento del mercado al que se dirige son positivas y además disponemos de una ventaja competitiva sustancial y duradera. Vamos a analizar ahora, la competencia para entender mejor como es de intensa y qué hacen mejor que nosotros*) o cuando es necesario revisar la hipótesis, usualmente porque hemos encontrado información nueva y relevante acerca del caso (*p.e. podemos concluir que no estamos ante un problema de ingresos, lo que refutaría nuestra hipótesis inicial y ello porque el mercado ha crecido un 10 % en el último año y nuestro cliente ha aumentado su cuota un 5%. Por tanto, el problema de rentabilidad debe encontrarse en los costes. Vamos a descomponer los costes en fijos y variables. Comencemos con los costes fijos*). En ambos ejemplos, recordamos al entrevistador cual era nuestra hipótesis inicial, la perspectiva general del enfoque para resolver el problema (*hemos finalizado con el cliente y la compañía, pasamos ahora a la competencia; hemos finalizado con la rama de ingresos y ahora nos vamos a mover a la rama de costes*), una firme conclusión que hemos extraído (*por ahora los datos apoyan nuestra idea de lanzar el producto; no estamos ante un problema de ingresos*) y los motivos que apoyan dicha conclusión. En general, utilizar este tipo de síntesis es muy efectivo y lo que diferencia a los buenos candidatos.

Muchos de ellos no utilizan esta técnica avanzada y ciertamente es posible obtener una oferta sin sintetizar a lo largo del caso. No obstante, es bastante más fácil conseguir esa oferta si se utiliza esta herramienta adecuadamente.

Aquí hemos analizado como sintetizar a lo largo del caso, sin embargo, para cerrar el caso recomendamos una estructura muy concreta que se explica con un ejemplo en el apartado V. 3.- E. (iii) denominado “cuatro pasos comunes en toda entrevista-caso” por lo que basta con remitirnos allí.

(ii) Los “Frameworks”.

Como hemos mencionado con ocasión de los árboles de decisión, un “framework” no es más que una forma de estructurar un análisis para abordar un determinado problema de negocio, es decir, un esquema que señala puntos interesantes a analizar ante un determinado escenario (lanzamiento de un producto, entrada a un mercado, rentabilidad...).

Los “frameworks” que proponemos no han sido creados por nosotros sino que dos de ellos han sido diseñados por Victor Cheng (rentabilidad y situación de negocio) y otro lo

hemos personalizado (fusiones y adquisiciones). También aportamos tres “miniframeworks” para contestar a preguntas consideradas habituales en los casos de negocio. Los denominamos “mini” porque no sirven para enfocar o responder a un caso de negocio sino únicamente para responder a tres preguntas que suelen aparecer en los mismos: ¿cómo incrementar los ingresos de la compañía?, ¿cómo fijar el precio de un producto? y ¿cómo entrar a un nuevo mercado? Consideramos que con estos tres “frameworks” y tres “miniframeworks” es posible abordar la mayoría de los casos de negocio que se plantean a un candidato sin experiencia. Otros sistemas como el de Cosentino (2005) apuestan por utilizar un sistema de 12 “frameworks”. En nuestra opinión éstos se solapan y por tanto, no son ME (“mutually exclusively”). Además, no resultan fáciles de aprender y mucho menos, de dominar. Por ello creemos que es mejor centrarse en dominar los “frameworks” aquí planteados y controlar el uso de la hipótesis y los árboles de decisión para afrontar cualquier caso. No olvidemos que un “framework” no es más que un árbol de decisión que comprueba una hipótesis común en el mundo de los negocios (si tiene sentido lanzar el nuevo producto, si tiene sentido entrar en un nuevo mercado...) y que debe adaptarse en cada caso. Por ello, aconsejamos el uso de éstos a los candidatos pre-MBA. Ahora bien, si el candidato quiere explorar otras posibilidades, los “frameworks” para entrevistas-caso de club-mba elaborados por un consultor de McKinsey y que han servido a muchos candidatos para encontrar trabajos en consultoras son muy útiles, también puede aprender el Ivy Case System elaborado por Cosentino ya mencionado u otros como el sistema de D. Ohrvall (2005). Incluso modelos como la Matriz BCG, las 5 fuerzas competitivas de Porter, el modelo de las 7s de McKinsey, las 4P, las 4C, la cadena de valor o el DAFO pueden resultar muy útiles para resolver determinados tipos de caso.

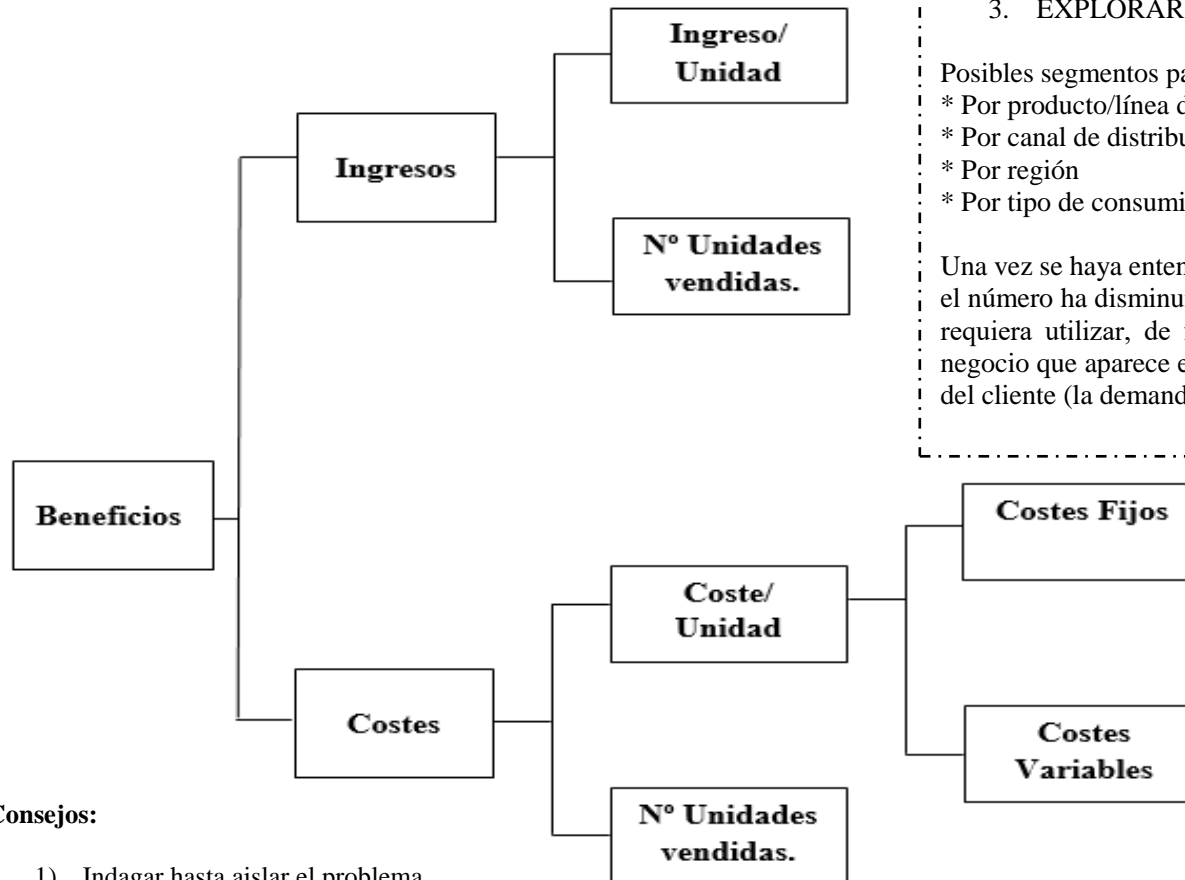
Sugerimos comenzar memorizando los “frameworks” tal y como aquí se presentan y luego adaptarlos a las particularidades de cada caso. Una vez el candidato tenga suficiente práctica podrá modificarlos, y adaptarlos mejor a su forma de pensar.

Por último, antes de presentarlos recomendamos algunas estructuras que pueden ser útiles a la hora de afrontar cualquier problema:

- **Factores externos e internos.** Cuando no se sabe que estructura o enfoque utilizar, descomponer los factores en externos e internos puede ser un buen punto de partida. Generalmente, internos se referirá a la compañía en sí y externos todo aquello que esté fuera de la misma (mercado, competencia...).
- **Ventajas y desventajas (“Cost-Benefit Analysis”).** Esta estructura puede ser utilizada en contextos muy distintos. Es particularmente útil para tomar decisiones. Supone analizar las ventajas y desventajas de cada una de las opciones. *P.e. decidido entrar en un mercado, tenemos que determinar cómo hacerlo. Existen tres opciones: empezar desde cero, adquirir otra compañía o crear una joint-venture. Para determinar la mejor decisión, un buen análisis es considerar las ventajas y desventajas de cada opción.*

Realizada esta pequeña introducción, veamos los distintos tipos de “frameworks”:

a) *Árbol de rentabilidad.*



Para cada rama (p.e. Ingreso/Unidad o N° unidades vendidas).

1. SEGMENTAR el número, descomponerlo en partes, comparar con datos históricos para averiguar de dónde procede el cambio.
2. AISLAR el factor clave que está causando el grueso del problema.
3. EXPLORAR las posibles soluciones.

Posibles segmentos para obtener datos, aislar y explorar:

- * Por producto/línea de producto
- * Por canal de distribución
- * Por región
- * Por tipo de consumidor

Una vez se haya entendido matemáticamente la causa del problema, se necesita entender porque el número ha disminuido en el contexto del mercado. Esto probablemente sea un problema que requiera utilizar, de forma añadida, el “framework” general para analizar una situación de negocio que aparece en la página siguiente. Si es así, lo más habitual es empezar con el análisis del cliente (la demanda) y continuar con el resto del “framework”.

Para cada rama (p.e. Costes Fijos o Costes Variables), SEGMENTAR en partes o componentes:

- *Segmentar costes por sus componentes lógicos (p.e. Costes Fijos: Alquiler de Edificios, Seguro... y Costes Variables).
- *Segmentar costes por la cadena de valor

Ejemplo cadena de valor:

Identificar los costes fijos en cada uno de los siguientes:
Materias primas – Fábrica – Distribución – Clientes

Comparar con datos históricos. Encontrar el componente que causa el problema.

Continuar indagando hasta encontrar el segmento que está causando el problema, y seguir investigando en ese segmento hasta AISLAR matemáticamente que está causando el mismo.

Consejos:

- 1) Indagar hasta aislar el problema.
- 2) Si se descubre que una rama (o sub-rama) no es el problema, abandonar y pasar a trabajar el resto de ramas.
- 3) El nombre del juego es “AISLAR EL PROBLEMA”
- 4) Cuando las “unidades vendidas” disminuyen, es útil comparar los números de la compañía con los de sus competidores para determinar si estamos ante un problema de la industria o un problema específico de la compañía. Fuente: (Cheng, Victor Cheng’s Case Interview Core Frameworks v1.0)

b) *Árbol común a distintas situaciones de negocio (“Business situation framework”).*

Escenarios: Nuevo Mercado, Nuevo producto, Nuevo Negocio, Cómo crecer, Estrategia, Evaluación de la posición de la compañía y Situaciones de crisis. Fuente: (Cheng, Victor Cheng’s Case Interview Core Frameworks v1.0). Se incluyen en cursiva las ligeras modificaciones.

CLIENTES	<p>¿Quién es el cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los segmentos (tamaño de segmento, tasa de crecimiento, % del total del mercado) • Comparar los números del año actual con datos históricos (buscar la tendencia) <p>¿Qué quiere el cliente de cada segmento? Identificar las necesidades clave</p> <p>¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente de cada segmento? Determinar precios y análisis de elasticidad o sensibilidad (<i>p.e. ¿cómo varía la cantidad de producto vendido si aumentamos o disminuimos el precio?</i>)</p> <p>Canales de distribución preferidos por cada segmento</p> <p>Concentración y poder del cliente (<i>¿tiene un consumidor el control de toda la demanda, el efecto “Wal-Mart”?</i>)</p>
PRODUCTO	<p>Naturaleza del producto (pensar en alto sobre el producto, sus beneficios, <i>¿por qué alguien lo compraría?</i>; <i>pensar también sus desventajas o efectos secundarios, ¿por qué alguien no lo compraría?</i>)</p> <p>Es un producto “commodity” o es un producto fácilmente diferenciable (<i>¿puede la compañía incrementar la diferenciación?</i>)</p> <p>Identificar productos complementarios (<i>¿podemos incrementar el crecimiento en bienes complementarios?</i>)</p> <p>Identificar productos sustitutivos (<i>¿somos vulnerables a competidores indirectos que cubren la misma necesidad pero de distinta forma?</i>)</p> <p>Determinar el ciclo de vida del producto (nuevo vs casi obsoleto).</p> <p>Empaquetado (opcional) (<i>¿puede cambios en el empaquetado hacer que el producto cubra mejor las necesidades específicas de los clientes de cada segmento?</i>)</p>
COMPAÑÍA	<p>Capacidades y “expertise”</p> <p>Canales de distribución utilizados</p> <p>Estructura de costes (principalmente fijos vs variables – es mejor tener una alta proporción de costes fijos con una baja proporción variables, o viceversa. Alta proporción de costes fijos = barreras de entrada... comparar con la industria, a menudo esclarecedor)</p> <p>Costes de inversión (opcional: solo si el caso supone una decisión de inversión)</p> <p>Intangibles (p.e. marcas, lealtad a las mismas,...)</p> <p>Situación financiera</p> <p>Estructura organizativa (opcional: <i>¿está la organización de la compañía en conflicto con cómo los clientes quieren hacer el negocio? Por ejemplo, nosotros estamos organizados por línea de producto, pero los clientes quieren un punto de contacto para todas las líneas de producto</i>)</p>
COMPETENCIA	<p>Estructura de la competencia y concentración (monopolio, oligopolio, competitivo, concentración de la cuota de mercado)</p> <p>Comportamiento de competidores (segmentos a los que se dirigen, productos, estrategia de precios, de distribución, lealtad a la marca)</p> <p>Mejores prácticas (<i>¿están haciendo cosas que nosotros no?</i>)</p> <p>Barreras de entrada (<i>¿tenemos que preocuparnos por nuevos entrantes en el mercado?</i>)</p> <p>Concentración de los proveedores (opcional: ej: Microsoft o Intel en el mercado PC... utilizar modelo 5 Fuerzas Porter si es un tema importante).</p> <p>Regulación de la industria.</p> <p>Ciclo de vida de la industria</p>

c) *Fusiones y adquisiciones (M & A)*. (“¿Debería A adquirir o fusionarse con la compañía B?”). Fuente: Elaboración propia a partir de (Cosentino, 2005; MConsultingPrep, 2014).

OBJETIVO

¿Cuál es el objetivo que se persigue con la operación de M & A? ¿Por qué se compra? (acceso a nuevos mercados, incrementar cuota de mercado, impulsar la marca, diversificar, adelantarse a la competencia, beneficios fiscales, incorporar sinergias...)

COMPAÑÍA

Factores Cuantitativos

- **Rentabilidad y márgenes de la compañía.**
- **Crecimiento del mercado** al que dirige sus productos.
- **Ventas** pasadas y proyección de ventas futuras.
- **Flujos de caja** generados por la compañía.
- **Inversión** necesaria para financiar crecimiento de la compañía (p.e. capital necesario para abrir nuevas tiendas)

Factores Cualitativos. (¿Cuáles son los valores, el núcleo, las fortalezas y debilidades de la compañía?)

- **Capacidades y “expertise”**
- **Intangibles** (marca y lealtad a la misma...)
- **Posicionamiento en el mercado y competencia a la que se enfrenta** (¿existen otras compañías que lo estén haciendo mejor en términos de crecimiento/beneficio?)

SINERGIAS

¿Se complementan ambas compañías? ¿Encajan estratégicamente? (p.e. $1 + 1 = 3$).

Identificar oportunidades de que el todo sea mayor que la suma de las partes. Fuente de **potenciales sinergias** son:

- Ahorro de costes (reducción de costes variables y costes fijos).
- Expansión de canales de distribución.
- Acceso a otros mercados
- Otras: clientes, productos, conocimiento, adquisición de capacidades únicas o activos físicos.

OTROS

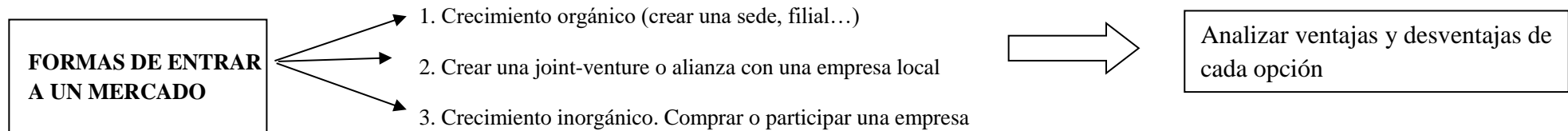
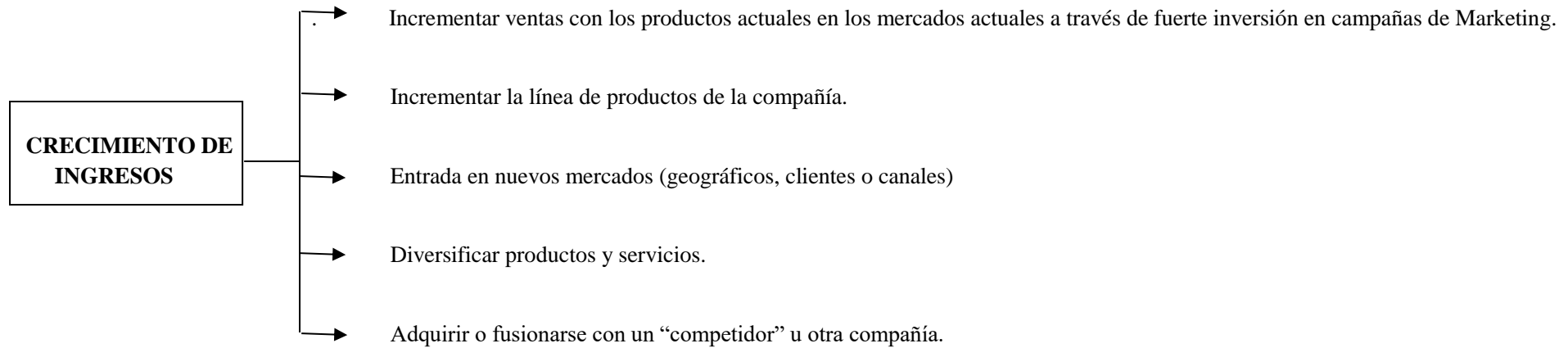
Conocimiento de A en llevar a cabo M & A (¿Cómo está posicionada para adquirir o fusionarse con otra compañía? ¿Lo ha hecho antes?)

Cultura (¿encaja la cultura de la dirección y de los empleados de ambas compañías?)

Razones legales (¿Existe alguna razón legal que impida o limite la adquisición o fusión?)

Precio (¿Es razonable?, ¿Cómo lo van a pagar? ¿Se lo pueden permitir? ¿Si la economía entra en recesión, pueden aun así realizar los pagos de la deuda?)

d) *MINI-FRAMEWORKS*. Fuente: elaboración propia a partir de Cosentino (2005)



FIJACIÓN DE PRECIOS

PRECIO
MÍNIMO

PRECIO
FIJADO

PRECIO
MÁXIMO

Coste del producto (el precio mínimo debe cubrir al menos todos los costes, es necesario conocer el punto muerto o “breakeven point”).

FIJACIÓN DE PRECIO: DISTINTAS TÉCNICAS:

- Añadir un **margen de beneficio** sobre los costes (p.e. 20%; Es necesario tener en cuenta si el cliente estaría dispuesto a pagar mucho más que el margen fijado; los márgenes varían mucho por industria – p.e. supermercados, margen muy bajo; compañías farmacéuticas, márgenes altos).
- Estudiar los precios fijados por la **competencia** para productos similares (¿cómo es nuestro producto en relación con el de la competencia? Si ofrece ventajas valoradas por el consumidor, se puede justificar un precio superior).

Cliente (¿Cuánto está el cliente dispuesto a pagar por el producto? Su disposición a pagar constituye el máximo precio que se puede fijar).

(iii) Cuatro pasos comunes en toda entrevista-caso.

Resolver cualquier caso de negocio con éxito requiere cuatro pasos: 1. Entender. 2. Estructurar. 3. Analizar y 4. Concluir. Profundicemos en cada uno de ellos.

1. **Entender.** El entrevistador introducirá el caso proporcionando cierta información inicial describiendo un escenario de negocio (*p.e. quién es el cliente, cuál es su negocio, tipo de industria,*). La cantidad de información proporcionada depende mucho del entrevistador y del tipo de entrevista. Unos proporcionan mucha información, donde una parte de la misma es irrelevante. Otros proporcionan poca de forma deliberada, para ver como el candidato lidia con la ambigüedad. En todo caso, cuando el entrevistador presente el caso es importante:
 - a. **Escuchar atentamente.** Es imprescindible escuchar con atención la información proporcionada por el entrevistador y en especial, la preocupación del cliente. ¿Qué es lo que se está preguntando o pidiendo? Una sola palabra puede cambiar todo el caso.
 - b. **Tomar notas.** Generalmente resulta de ayuda tomar notas sobre la información relevante presentada por el entrevistador y en particular anotar el problema que se pide que se resuelva. Si el objetivo del cliente es incrementar ventas es adecuado anotarlo y subrayarlo para tenerlo presente en todo momento mientras se resuelve el caso. Da muy mala impresión, a mitad del caso, tener que preguntar al entrevistador si puede repetir la pregunta. La mejor forma de evitarlo, anotar y subrayar la pregunta y el objetivo del cliente.
 - c. **Sintetizar la información relevante presentada por el entrevistador.** Esta técnica permite:
 - i. Enseñar al entrevistador que se le ha escuchado.
 - ii. Oír la información por segunda vez.
 - iii. Evitar responder en base a una pregunta mal entendida. Si el entrevistador ve que el candidato ha entendido un aspecto de forma incorrecta, lo corregirá. Un cliente haría lo mismo.
 - d. **Preguntar cuestiones aclaratorias.** Antes de pasar a estructurar el problema, es necesario asegurarse que se dispone de toda la información necesaria para su resolución. ¿Se entienden todos los términos utilizados por el entrevistador? ¿Se tiene una imagen general del problema? Estas preguntas no solo ayudan a conseguir información adicional sino que también demuestran al entrevistador que no se es tímido en realizar preguntas – siempre que sean adecuadas – y convierten la entrevista en un diálogo más que un monólogo.

Si no existe ninguna duda, no es necesario realizar ninguna pregunta aclaratoria. En todo caso, se recomienda no superar dos preguntas de este

tipo (London Business School, 2006). Si el entrevistador pregunta ¿Tú qué piensas? o ¿No crees que eso ya está dentro de la resolución del caso? Suele significar que el candidato ha superado el límite.

2. **Estructurar.** Desarrollar un enfoque que permita resolver el problema y sirva de guía en el análisis.
 - a. **Utilizar tiempo para evaluar el problema.** Recibida toda la información, es conveniente tomarse un poco de tiempo para evaluarla. Para ello es adecuado preguntar al entrevistador “¿Te importa que dedique 30 segundos a estructurar la respuesta?”. En este tiempo, el candidato debe desarrollar una estructura que le permita resolver el problema y dividirlo en sub-problemas. La estructura puede ser una propia y creada por el candidato (lógica y que encaje con el problema) o un “framework” adaptado al mismo. Para desarrollarla se planteará la hipótesis inicial y se utilizarán los árboles de decisión, ambas herramientas ya explicadas. En todo caso, es recomendable no superar el minuto y nunca el minuto y medio, puesto que mucho silencio y la falta de contacto visual puede jugar en contra del entrevistado.
 - b. **Presentar la estructura al entrevistador.** Pensado el enfoque, se debe comunicar de manera clara al entrevistador para que entienda como el aspirante organiza sus pensamientos. En las “candidate-led interview” solo hay que dar una perspectiva general sin profundizar demasiado en los detalles. Una vez presentada, el candidato deberá señalar los asuntos a los que prioritariamente va a dedicar su tiempo (*p.e. el cliente está preocupado por la rentabilidad de la compañía. La rentabilidad se descompone en dos partes: Ingresos y Costes. Los problemas de rentabilidad se pueden deber o bien a una disminución de ingresos o bien a un aumento de costes. Los ingresos dependen del precio y del volumen de productos vendidos. Por su parte, los costes podemos dividirlos en costes fijos o costes variables. Debido a que ha entrado un nuevo competidor en el mercado, nos centraremos, en primer lugar, en el lado de los ingresos, antes que en el de los costes. Mi hipótesis es que la entrada del nuevo competidor ha supuesto una disminución de los ingresos de la compañía*).
3. **Analizar.** Es el grueso del caso. Aquí el candidato analiza los asuntos que considera más relevantes para resolver el problema de acuerdo con la estructura o enfoque presentado.
 - a. **Formular cuestiones relevantes.** Pedir al entrevistador información para poder analizar cada uno de los sub-problemas. Es importante no olvidar en ningún momento la perspectiva general del problema y ser

estructurado, pidiendo la información necesaria para analizar el sub-problema. Por ello es recomendable, justificar la información que se pide (*p.e. para saber si estamos ante un problema de ingresos, me gustaría obtener más información sobre el mercado, específicamente la evolución del mismo y la cuota de nuestro cliente. Si el tamaño de mercado se ha mantenido o reducido y la cuota de nuestro cliente ha disminuido apoyaría nuestra hipótesis inicial de que estamos ante un problema de ingresos*) y no recitar lo que se conoce como “laundry list”, esto es, una lista no estructurada de preguntas.

- b. Evaluar la situación. Obtenida la información necesaria sobre un sub-problema es hora de analizarlo. Es imprescindible pensar en alto y enseñar al entrevistador un pensamiento lógico (*p.e. interesante, si nuestro cliente ha aumentado su cuota un 5 % supone que o bien el tamaño de mercado ha disminuido considerablemente o bien que no estamos ante un problema de ingresos*). En esta fase es donde entra en juego el análisis “drill-down”. Ir analizando cada rama de nuestro árbol de decisión viendo si es consistente con la hipótesis. Si es consistente, continuamos con el análisis de la siguiente rama. Si no es consistente, será necesario reformular la hipótesis y adaptar el enfoque antes de continuarlo. En esta fase, el consultor está evaluando el impacto personal del candidato, su pasión, motivación y liderazgo. Por tanto, el entrevistado debe demostrar que es bueno con la gente; convence en sus argumentos, puede aceptar ayuda sin ponerse a la defensiva, sabe escuchar... y, además, es capaz de hacerlo entretenido. No se debe olvidar que los consultores son gente que trabaja muchas horas diarias y que entrevistar al candidato probablemente les supone llegar ese día más tarde a casa. Si disfruta la entrevista, la recordará positivamente.
- c. Trabajar con números. Si durante el análisis se tiene que trabajar con números, es importante explicar cada uno de los pasos al entrevistador. Ello permite mostrar al consultor cómo piensa el candidato y ofrecerle la posibilidad de dar “feedback”. Además, si se comete un error pequeño, probablemente no lo tenga en cuenta o si lo tiene en cuenta, no sea determinante. Si los cálculos se hacen en silencio y el resultado final es erróneo, el entrevistador no sabe si el error es grande o pequeño y probablemente juegue en contra.
Cuando trabajando con números obtenemos un resultado, es necesario plantearse ¿qué significa el resultado? y comunicárselo de manera proactiva al entrevistador. Dicho con otras palabras, el candidato debe interpretar los resultados que obtiene y comunicárselo al entrevistador antes de que éste le pregunte.
- d. Sintetizar. Conforme se vaya avanzando en el caso, es recomendable resumir los hallazgos, es decir, aquello que se ha aprendido, lo que significa para resolver el problema y que tema se va a investigar “a

posteriori”. Aquí entra en juego la herramienta de la síntesis explicada más arriba (*p.e. podemos concluir que no estamos ante un problema de ingresos, lo que refutaría nuestra hipótesis inicial y ello porque el mercado ha crecido un 10 % en el último año y nuestro cliente ha aumentado su cuota un 5%. Por tanto, el problema de rentabilidad debe encontrarse en los costes. Vamos a descomponer los costes en fijos y variables. Comencemos con los costes fijos*).

4. **Concluir.** En un determinado momento del análisis, el consultor señalará al candidato que el CEO acaba de entrar en la sala y le gustaría obtener un “update” o actualización sobre el tema. Aquí se recomienda pedir otra vez tiempo para estructurar la conclusión. Resumir los aspectos principales obtenidos a través del análisis y formular una recomendación es lo que se espera del candidato en esta fase. Un error que comete la mayoría de los entrevistados es que no responde directamente a la pregunta del cliente. Si la pregunta del cliente es ¿debo adquirir esta empresa? La respuesta debería ser sí, debemos adquirir la compañía por tres razones: A, B y C o no deberíamos adquirirla por X, Y y Z.

De hecho, cuando sea posible, recomendamos la siguiente estructura:

1. Contestar la pregunta del cliente y mencionar las dos/tres (en general, no más de tres) razones que apoyan la recomendación.
2. Justificar cada uno de los motivos y profundizar en ellos.
3. Repetir la recomendación presentada y volver a enumerar los motivos en los que se basa.
4. Añadir, cuando sea posible, nuevos pasos o consideraciones adicionales que se deberían tener en cuenta en el análisis y que debido a la falta de tiempo no se han podido estudiar.

En realidad, se trata de una estructura básica de comunicación: Primero se cuenta lo que se va a decir, luego se explica y finalmente se repite lo que se ha dicho.

P.e. pregunta del Cliente: ¿Debo adquirir la compañía X?

Conclusión: Recomendamos comprar la compañía X por tres razones: 1. Crecimiento del Mercado. 2. Expansión Internacional y 3. Sinergias.

- *En primer lugar, el tamaño de mercado al que se dirige la compañía X se espera que sea el doble en 3 años.*
- *En segundo lugar, debido a que nuestra compañía tiene presencia global, X podría utilizarla para crecer fuera de España.*

- *Finalmente, también creemos que existen potenciales sinergias de costes entre las compañías.*

Resumiendo, debido a que el mercado va a crecer, la posibilidad de expansión internacional de la compañía y los posibles ahorros de costes que se podrían obtener recomendamos, “a priori”, la compra de la compañía X. No obstante, deberíamos analizar con mayor profundidad las sinergias en materia costes para poder cuantificarlas y confirmar que nuestro análisis inicial es correcto.

(iv) Ejemplo de entrevista guiada por el candidato.

Entendidas las herramientas y los pasos para afrontar cualquier entrevista-caso es hora de analizar un caso de negocio. Utilizaremos un caso de práctica elaborado por BCG para entender mejor la dinámica. Por su parte, en el Anexo IV se proporcionan cuatro ejemplos reales.

El caso que se presenta es únicamente para ilustración. No se espera que un candidato pueda cubrir todos los puntos que se muestran. No obstante, es adecuado para entender qué se espera del candidato en este tipo de entrevistas, aunque, como siempre, hay aspectos que se pueden mejorar.

CRAFTING A DISTRIBUTION STRATEGY

Fuente: (The Boston Consulting Group, 2016). Se han realizado ligeras modificaciones y se ha corregido algún defecto de forma.

C= Candidato; E= entrevistador

Contexto: Tu cliente es la división de cereales dulces de Food Inc, un productor y distribuidor norteamericano de alimentos envasados. De acuerdo con el presidente de la división, la fortaleza tradicional de Food Inc. han sido los supermercados, los cuales aún representan la mayor parte de sus 1100 millones \$ de ventas de cereales. Pero Big M Mart, una cadena de descuento, ha crecido rápidamente (a una tasa de casi el 15 % anual) y ahora se ha convertido en el mayor cliente de Food Inc. Tu cliente no está seguro de cómo reaccionar y ha pedido a BCG asistencia con su estrategia de distribución.

Primer paso: Entender el caso.

C: En primer lugar, permíteme asegurarme de que he entendido el problema. Nuestro cliente está especializado en cereales dulces tradicionalmente distribuidos a través de supermercados. Las ventas de Big M Mart, una cadena de descuentos, han estado creciendo a una tasa del 15% cada año, y la cadena recientemente se ha convertido en el mayor distribuidor del producto de nuestro cliente en Estados Unidos. Nosotros estamos

aquí para ayudar con la estrategia de distribución en el contexto del fuerte crecimiento de Big M Mart.

El candidato reformula el caso presentado por el entrevistador para asegurarse de que lo ha entendido correctamente. Este paso es fundamental y se debe efectuar siempre que nos enfrentemos con un caso de negocio.

E: Correcto

C: ¿Puedes explicarme en qué se diferencian supermercados y tiendas de descuento?

E: Claro. Los supermercados generalmente se especializan en comida, así como vender ciertos productos domésticos y medicamentos sin receta. Las tiendas de descuento, por su parte, ofrecen comida junto con una amplia variedad de productos, incluyendo ropa, electrodomésticos y menaje del hogar.

C: ¿Big M Mart comercializa los alimentos de manera distinta a los supermercados?

E: Las tiendas de descuento anuncian menores precios para una amplia variedad de alimentos, particularmente los más básicos y los empaquetados y no perecederos.

El candidato formula dos cuestiones para entender mejor el contexto del caso. En muchas ocasiones, pensamos que sabemos la diferencia entre, por ejemplo, supermercados y tiendas de descuento. No obstante, es adecuado que preguntemos y no asumamos ningún conocimiento previo.

C: ¿Te importa darme un momento para evaluar la información?

E: Claro, no te preocupes.

El candidato pide un poco de tiempo para determinar cómo va a enfocar el problema. Otro hábito imprescindible. Recordamos que no debemos superar el minuto o minuto y medio. No obstante, cuando estamos delante de otra persona que nos observa, nos parece que el tiempo transcurre más rápido de lo que realmente transcurre. Es la práctica la que nos hará dominar los tiempos.

Segundo paso: Estructurar el caso.

C: Antes de hacer cualquier recomendación, creo que deberíamos evaluar si las ventas de Big M Mart son buenas o malas para Food, Inc. Para ello, primero me gustaría analizar el margen de los cereales dulces en Big M Mart comparado con los otros canales de distribución. En segundo lugar, me gustaría analizar la actuación de los cereales dulces de Food Inc en Big M Mart en relación con la de sus competidores. Posteriormente, me

gustaría estudiar qué es lo que guía la compra del consumidor. Finalmente, me gustaría entender mejor la cadena de aprovisionamiento.

Recordemos aquí, la regla de la hipótesis en los primeros cinco minutos. Es perfectamente posible formular la hipótesis más tarde pero nada impediría realizarla en este momento. Ejemplo, mi hipótesis es que nuestro cliente debería adaptar su estrategia de distribución para poder atender mejor a Big M Mart puesto que actualmente es nuestro mejor cliente y ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años. Para verificar mi hipótesis me gustaría, en primer lugar, evaluar si las ventas de Big M Mart son rentables para Food, Inc en comparación con los otros canales de distribución. En segundo lugar (...).

No olvidemos que planteamos un árbol de decisión y una estructura para comprobar una hipótesis. Probablemente este candidato tuviera una hipótesis en la cabeza y por ello formula una buena estructura para analizar el problema, pero es necesario comunicársela al entrevistador.

A: Parece un enfoque razonable. Procedamos.

Tercer paso: Evaluar el caso en base a la estructura presentada.

C: En primer lugar, me gustaría entender un poco mejor donde se sitúa Big M Mart en relación con los otros clientes analizando los datos de ventas y los márgenes por distribuidor.

E: El departamento de marketing no tiene márgenes por canal, pero sí de las ventas y el volumen para sus cinco primeros distribuidores.

Ilustración 8. Caso “Crafting a distribution strategy”: Top 5 Distribuidores de Food Inc (ventas)

Top Five Distributors of Foods Inc.				
Sales (\$millions)	1997	1999	2001	5-year CAGR (%)
Big M Mart	142	162	246	14.7
R.J.'s	157	185	200	6.2
Bozo Mart	143	175	189	7.3
Ace Grocery	101	109	153	11
Shoppers Mart	57	62	67	4.0
Total Top 5	600	693	855	9.3
Total All Distributors	1,000	1,079	1,150	3.6

Ilustración 9. Caso “Crafting a distribution strategy”: Top 5 Distribuidores de Food Inc (volumen)

Top Five Distributors of Foods Inc.

Volume (million boxes)	1997	1999	2001	5-year CAGR (%)
Big M Mart	65	74	113	14.7
R.J.'s	72	81	85	4.2
Bozo Mart	65	77	80	5.2
Ace Grocery	46	47	64	8.8
Shoppers Mart	26	27	28	2.0
Total Top 5	274	306	370	7.8
Total All Distributors	450	468	487	2.0

Cuando se proporcionen datos y tablas al candidato, éste debería pedir 30 segundos para analizar los datos y poder extraer sus conclusiones. Téngase en cuenta que la gran mayoría de las veces los gráficos tienen relaciones no obvias que solo los muy buenos candidatos advierten y ello siempre requiere, tomarse un tiempo y analizar la tabla o gráfico.

E: ¿Qué implicaciones tiene esto sobre Big M Mart como canal de distribución?

C: Parece que los principales distribuidores tienen un crecimiento importante, pero particularmente Big M Mart está creciendo más rápido que los demás. Esto es especialmente cierto si se observa el volumen, donde el crecimiento de Big M Mart es bastante más elevado que el de los otros cuatro canales.

E: ¿Y cómo puedes interpretar lo que estos datos dicen sobre los márgenes?

C: Mientras las ventas del cliente a través de otros distribuidores están creciendo más rápido que el volumen, en Big M Mart el volumen y las ventas están creciendo al mismo ritmo, por lo que el precio medio pagado por Big M Mart se ha mantenido constante. Esto implica que el crecimiento de las ventas de Big M Mart puede tener un impacto negativo para los márgenes de nuestro cliente.

Un candidato excepcional es aquel que hubiera proporcionado la información de manera proactiva sin esperar a que el entrevistador le pregunte. Un candidato bueno es aquel que da una buena respuesta pero tras la pregunta del entrevistador.

Es necesario ser proactivo. Tras tomarse un tiempo para analizar los datos o gráficas, el candidato debe exponer sus conclusiones sin esperar la pregunta. La segunda pregunta es la que refleja la relación entre los gráficos. Todos los candidatos podrán

decir que Big M Mart es el que más crece. Por ello no es diferencial. En cambio, muy pocos dirán proactivamente que implicaciones tienen esos datos para los márgenes. Este aspecto es el que diferencia a los candidatos excelentes

Sería interesante analizar cómo está actuando nuestro cliente en relación con sus competidores en Big M Mart. ¿Están ganando o perdiendo cuota de mercado?

Aquí recomendaríamos al candidato que sintetizara las dos conclusiones que ha extraído. Interesante, hemos visto que Big M Mart es el que experimenta un mayor crecimiento en relación con los otros competidores que también crecen. No obstante, dado que el precio medio se mantiene, este crecimiento podría impactar negativamente en nuestros márgenes, lo que haría plantearnos si nuestra hipótesis de adaptar el sistema de distribución a Big M Mart es lo más adecuado. Sería interesante analizar ahora (...).

Es importante, que las conclusiones que obtengamos las refiramos a nuestra hipótesis inicial y señalemos que efecto tendrían sobre la misma.

E: ¿Cómo obtendrías dicha información?

C: Intentaría entrevistar al personal de compras de Big M Mart, puesto que probablemente dispondrá de datos para sus propios propósitos.

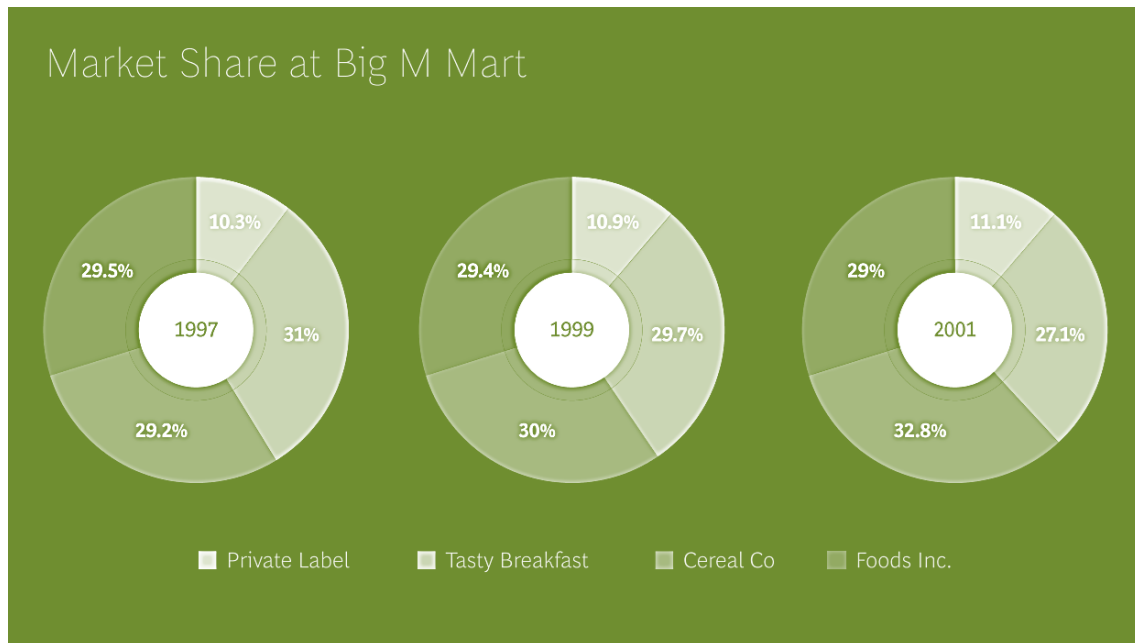
Esta es una pregunta muy habitual en entrevistas. Cuando el candidato pide datos es habitual que le pregunten ¿y cómo obtendrías esos datos?. Esta respuesta no es extremadamente difícil. Básicamente cuando son datos sobre la industria señalar que buscaría en revistas especializadas del sector o bases de datos como Alimarket, Euromonitor... es una buena respuesta. Cuando son datos necesarios para resolver específicamente el problema que se nos ha planteado generalmente habría que acudir a entrevistas o investigaciones de mercado (lógicamente dependiendo de la información demandada).

E: ¿Por qué querrían hablar contigo? ¿Cómo enfocarías esa entrevista?

C: Me acercaría al personal de compras y sugeriría que nuestro cliente y Big M Mart trabajan juntos para identificar las mejores prácticas para reducir costes e incrementar la venta de cereales dulces en Big M Mart.

E: Vamos a decir que en un mundo perfecto puedes conseguir la descomposición de las ventas de Big M Mart para los cuatro competidores principales.

Ilustración 10. Caso “Crafting a distribution strategy”: Cuota de Mercado en Big M Mart.



Tener en cuenta las mismas consideraciones ya señaladas respecto interpretación de las tablas o imágenes.

E: ¿Qué puedes extraer sobre las ventas de nuestros competidores en este canal? ¿Quién debería estar preocupado?

C: Parece que nuestro cliente está perdiendo cuota de mercado, como Tasty Breakfast, mientras que Cereal Co y la Marca del distribuidor (“Private Label”) están ganándola. La Marca del distribuidor, sin embargo, parece que experimenta un crecimiento muy ligero.

Me gustaría entender por qué nuestro cliente está perdiendo cuota de mercado en beneficio de Cereal Co en Big M Mart. ¿Son sus precios mejores que los de nuestro cliente?

E: Después de un período de guerra de precios en la industria seis años atrás que implicó reducir los márgenes de la industria, las compañías de cereales han decidido abstenerse de una guerra de precios en el mismo canal.

C: Si los precios no están marcando la diferencia, me gustaría entender que otros factores (como la elección de marca, el porcentaje de espacio en la estantería, la colocación del producto y las promociones en tienda) podrían estar influyendo.

E: Las visitas a Big M Mart indican que cada marca dispone de un 30% de espacio en la estantería, mientras que la Marca del distribuidor solo un 10%. Las marcas de Cereal Co., sin embargo, tienden a estar ubicadas más abajo en la estantería que los productos de nuestro cliente.

C: Bien, sospecho que los niños son el público más importante para los productores de cereales. Por tanto, esa ubicación puede ser especialmente importante para los niños que están buscando distintos tipos de cereales. ¿Existe alguna otra promoción?

E: Algunas marcas de Cereal Co tienen promociones y el equipo ha advertido que en la tienda se anuncian promociones especiales de la marca de Cereal Co. para los titulares de tarjeta-cliente de Big M Mart.

C: Entonces, si todas las compañías mantienen los precios de los productos, quizá Cereal Co está estratégicamente haciendo descuentos para ganar cuota de mercado.

Parece que hay una evidente cooperación entre Cereal Co y Big M Mart. ¿Sabemos algo acerca de su relación?

E: Durante nuestras conversaciones previas con Big M Mart, hemos descubierto que Cereal Co. dedica cincuenta representantes de ventas a la cuenta de Big M Mart. Nuestro cliente solo siete.

C: Cereal Co. parece que dedica más recursos a su relación con Big M Mart que nuestro cliente. Esto podría explicar su mejor colocación de productos y los programas de promoción.

Creo que ya tengo una buena visión de la distribución y de la competencia. Ahora me gustaría analizar el consumidor y entender por qué seleccionan los productos. Una hipótesis es que cambios en la lealtad de la marca están dañando la cuota de mercado de nuestro cliente en Big M Mart.

En este punto, el candidato ha obtenido ya conclusiones y ha considerado que es adecuado pasar a la siguiente rama del árbol de decisión. ¿Qué le falta? Sintetizar la información obtenida (¿Cuál es esa visión sobre la distribución y la competencia a la que se refiere?) y relacionarla con su hipótesis inicial. Hecha la síntesis, el candidato puede pasar a la siguiente rama del árbol.

Por otro lado, creemos que es adecuado volver a leer los párrafos anteriores. Son un gran ejemplo de análisis de una rama del árbol.

E: Interesante. ¿Qué crees que motiva la compra de cereales dulces?

C: Hay muchos factores, como los juegos de las cajas, el precio de los cereales o su sabor. Para entender mejor el comportamiento del consumidor, quizá sería necesario llevar a cabo una investigación de mercado, centrándonos en grupos, observación de los consumidores y análisis de sensibilidad-precio.

Este tipo de preguntas también son frecuentes. Aconsejamos pedir 30 segundos para pensar en los motivos. Estas preguntas buscan ver cómo piensa el candidato (su lógica) y también en algunas ocasiones su creatividad. Tomarse unos segundos, permitirá dar una respuesta más completa y de mayor calidad.

E: El equipo de BGC a menudo hace ese tipo de investigaciones. Vamos a asumir que nuestro equipo lleva a cabo el análisis. Ese análisis concluye que la mayor parte de los compradores encajan en dos categorías distintas. Aproximadamente el 60 % de los compradores va directamente a por los cereales que quiere y los coge. Podemos denominar a este grupo, compradores leales a la marca. Otro 40 % de los compradores mira a los cereales y entonces selecciona los que le interesa. Vamos a llamar a este grupo compradores de impulso.

C: Para los compradores leales a la marca, la prioridad sería la disponibilidad del producto, mientras que la colocación del producto sería importante para los compradores de impulso.

¿En estos grupos, son los consumidores sensibles al precio de tal manera que una marca puede atraer a los compradores leales de otra marca?

E: En general, las investigaciones indican que los consumidores no son sensibles al precio y son extremadamente leales a su marca preferida. Pero cuando el cereal preferido no está disponible, los compradores leales a la marca comprarán cereales de descuento alrededor del 35% de las veces.

C: Bien, parece que el precio no es el principal factor que guía la compra a menos que el cereal no esté disponible. En estas situaciones de no disponibilidad, has dicho, que los compradores leales a la marca compran cereales de descuento el 35% de las veces ¿Qué ocurre cuando los consumidores no compran el cereal de descuento?

E: Aproximadamente el 25% de los casos, el consumidor se va sin comprar ningún cereal. En el otro 40 % de los casos, el consumidor leal actuará como un comprador de impulso y seleccionará otra marca.

C: Interesante, parece que la disponibilidad del producto podría ser un “driver” principal en la compra de cereales en Big M Mart. Lógicamente necesitamos saber con qué frecuencia no hay disponibilidad de nuestros cereales, lo que provoca que los consumidores no puedan comprar sus favoritos.

Entendida la motivación de los consumidores, me gustaría realizar unas pequeñas preguntas sobre la cadena de suministro del cliente. Desearía hablar con el personal de distribución de nuestro cliente para entender el proceso y con qué asiduidad ocurre la rotura de stocks o falta de disponibilidad del producto. ¿Puede describirme como nuestros cereales son distribuidos en Big M Mart?

E: Los cereales son distribuidos desde fábrica al almacén del distribuidor dos veces al mes. Posteriormente, Big M Mart coloca los productos en las estanterías.

C: ¿Tenemos algún dato sobre cuando una tienda de Big M Mart se queda sin stock?

E: No, no disponemos, debido a que nuestro cliente solo entrega en los almacenes y no tiene acceso al inventario.

C: Dado que previamente hemos identificado la disponibilidad del producto como un factor clave, me gustaría entender si las tiendas están almacenando el producto correctamente.

E: Vamos a decir que en nuestras investigaciones previas realizadas en tienda, encontramos que las tiendas de Big M Mart tienen de media un 15% de falta de disponibilidad de cereales dulces en todas las marcas.

C: La rotura de stock o falta de disponibilidad del producto puede ser uno de los principales problemas para nuestro cliente, debido a que el 60 % de los consumidores busca una marca específica de cereales y el 35% de ellos compraría una marca de descuento en esa situación. Big M Mart también querría mejorar su porcentaje de rotura de stocks, dado que el 25% de las veces, un consumidor leal a la marca se iría sin comprar un producto.

Entendida la cadena de suministro de nuestro cliente, me gustaría sintetizar la información que hemos recopilado.

Big M Mart es nuestro principal cliente, representando actualmente el 20 % de las ventas de cereales. Aunque las ventas de Big M Mart están incrementando más que en el resto de nuestros clientes, el margen que obtenemos es inferior y la competencia está erosionando nuestras ventas en este canal.

En Big M Mart, nuestro cliente se enfrenta a la competencia de la Marca del distribuidor y de Cereal Co, aunque la última aparenta ser una mayor amenaza. Esto se debe que existe una relación entre Big M Mart y Cereal Co evidenciada por sus promociones conjuntas, un posicionamiento del producto superior de Cereal Co así como sustanciales recursos (50 personas) dedicados a la cuenta de Big M Mart.

Hemos aprendido que el 60% de los consumidores son leales, lo que implica que la disponibilidad del producto es lo más importante. Sin embargo, el 40 % de los compradores son de impulso, indicando que la colocación del producto es también relevante. Los compradores no parecen moverse por el precio salvo que el tipo de cereal que buscan no esté disponible, en ese caso sí que existe una fuerte tendencia a comprar productos en promoción.

En relación a la distribución, nuestro cliente realiza dos entregas al mes en los almacenes de Big M Mart. Big M Mart, es responsable por el mismo de colocar los productos en las

estanterías. Actualmente no tenemos datos de cuando nuestros productos no están disponibles en una tienda, pero hay evidencias que muestran que la falta de disponibilidad ocurre con cierta frecuencia.

Cuarto paso: Concluir.

E: Parece que has entendido bien la situación. Justamente acaba de entrar el presidente de la división de FOOD Inc. en la sala y le gustaría saber qué hacer. ¿Qué le recomendarías a nuestro cliente?

C: Las ventas a través de Big M Mart parece que tienen un peor impacto en la rentabilidad de nuestro cliente dado que tienen un margen inferior que en los supermercados. El cliente puede trabajar con los supermercados para asegurarse que pueden competir efectivamente con Big M Mart en el mercado de cereales. Esta estrategia puede ser arriesgada dado que Big M Mart es un cliente importante. Consecuentemente, recomendaríamos que nuestro cliente colaborara con Big M Mart.

Para defender su actual posición en las tiendas de Big M Mart, el cliente debería dirigirse hacia una alianza con esta cadena de descuento y dedicar más recursos a la relación. Los datos de consumidores y competidores indican que se debería mejorar la distribución para asegurar la disponibilidad del producto. Además, debería ayudar a colocar nuestros productos al menos igual, sino mejor, que los de nuestros competidores.

Creemos que la estructura de esta recomendación es mejorable. En primer lugar, el candidato no responde directamente a la pregunta del cliente sino que comienza explicando datos (“Las ventas a través de Big M Mart parece que tienen un peor impacto en la rentabilidad...”). En segundo lugar, no justifica claramente en que motivos se apoya esa recomendación.

La recomendación que aquí aconsejamos debería señalar: Recomendamos formar una alianza con Big M Mart por tres motivos A, B y C

Desarrollar motivo A

Desarrollar motivo B

Desarrollar motivo C

En base a A, B y C, creemos que la mejor opción pasa por crear una alianza con Big M Mart.

Un buen ejercicio para el candidato es intentar imitar la estructura propuesta con los datos del caso.

E: ¿Por qué Big M Mart estaría dispuesto a entrar en una alianza con Food Inc?

C: Food Inc podría compartir su información sobre el comportamiento del consumidor para ayudar a incrementar los ingresos de ambos. La rotura de stocks en Big M Mart

afecta en dos sentidos. Primero, algunos consumidores leales a la marca simplemente no compran cereales cuando su marca preferida no está disponible. Segundo, sabemos que otros consumidores leales compran cereales en descuento cuando no encuentran sus cereales favoritos. En ambos casos, significa un menor margen para Big M Mart.

Evitando la rotura de stocks, Big M Mart puede incrementar sus ventas simplemente evitando que los consumidores no se vayan sin comprar. Resolver esta situación supondría incrementar las ventas de cereales de Big M Mart más de un 2 %.

Mejor disponibilidad también ayudaría a Big M Mart y a nuestro cliente a incrementar las ventas evitando que consumidores leales a la marca compren cereales de descuento. Recordemos que el 35% de los consumidores leales a la marca compraría cereales de descuento si su marca preferida no está disponible. Si mejoramos el sistema de distribución, la marca estaría disponible, y el consumidor pagaría precios más altos por estos productos.

Finalmente, podríamos utilizar esta información sobre el comportamiento del consumidor para persuadir a Big M Mart de que comparta información sobre la disponibilidad del producto en sus tiendas individuales. Trabajar con nuestro cliente y Big M Mart permitiría mejorar el actual sistema de distribución suponiendo unas entregas más económicas, mientras mantenemos y mejoramos la disponibilidad del producto en las tiendas.

E: Muchísimas gracias, parece una sólida recomendación.

Esta estructura es más sólida. Aquí el candidato sí que responde a la pregunta (Big M Mart estaría dispuesto a entrar en una alianza porque es una posibilidad para incrementar sus ingresos) y apoya su respuesta en dos motivos. Posteriormente explica con más detalle esos dos motivos. Únicamente señalar que sería adecuado que recapitulara la información cuando acabara de desarrollar los motivos (p.e. en definitiva, en base a A y a B, Big M Mart podría incrementar los ingresos si acepta una alianza con nuestra firma).

(v) Especialidades de la entrevista-caso guiada por entrevistador (“interviewer-led interview”).

La entrevista guiada por el entrevistador se caracteriza por un formato altamente estructurado dividido en cuatro partes. Es el entrevistador quien controla el tiempo y la secuencia de la resolución del problema. Como ya hemos anticipado, McKinsey es la única firma que utiliza este formato en exclusiva.

Este formato no requiere realizar el análisis “drill down”. Como consecuencia, la distinción entre un candidato bueno y no tan bueno se basa en el uso de las otras tres herramientas: la hipótesis, el árbol de decisión y la síntesis. Dado que la mayoría de los candidatos formula hipótesis aceptables, la diferencia entre los candidatos se basa en la estructura o árbol que plantean para afrontar un problema y su capacidad de síntesis.

Adicionalmente, también deben resolver algún problema matemático o interpretar alguna tabla. Así aspectos como no fallar en los números, ser proactivo en la interpretación de los datos y encontrar las relaciones no “obvias” son indispensables para conseguir la oferta en McKinsey.

a) Estructura de la entrevista.

La estructura de las entrevistas en McKinsey suele ser la siguiente:

1. El entrevistador pide al candidato que mencione y desarrolle los factores que se deberían tener en cuenta en una determinada situación de negocio (*p.e. lanzamiento de un producto, entrar en un nuevo mercado, comenzar un nuevo negocio,...*).
2. El entrevistador se centra en un aspecto particular del caso y pide al candidato que haga cierto análisis cuantitativo.
3. El entrevistador pide un “brainstorming” de potenciales soluciones ante el problema de un cliente. Solo se pide que se mencionen ideas, no que se analicen.
4. Síntesis. El entrevistador pide al candidato que cierre el caso.

Este es el formato estándar que ha utilizado McKinsey al tiempo que redactábamos este trabajo. Si bien, es necesario estar preparado para un cambio de la estructura. En ocasiones, por ejemplo, se pide en primer lugar que se estime el tamaño de mercado y se prescinde del análisis cuantitativo de un aspecto particular del caso.

Un error común de la mayoría de los candidatos es pensar que cómo el caso está dividido en varias secciones, estamos ante distintos casos. Nada más alejado de la realidad. Estamos ante uno solo. Por tanto, es necesario enlazar lo que hemos aprendido en cada paso y volver continuamente al objetivo original del cliente y la hipótesis que hemos planteado en primer lugar. En este sentido, tan importante es, por ejemplo, realizar sin errores el análisis cuantitativo como señalar como afectan los resultados a la hipótesis inicial.

b) Consejos para afrontar las distintas fases del caso.

Veamos brevemente las especialidades que supone para el candidato el caso guiado por el entrevistador.

1. En primer lugar, el entrevistador suele formular al candidato una pregunta del estilo “¿Qué factores tendrías en cuenta para el lanzamiento de un nuevo producto/entrar en un nuevo mercado/adquirir la empresa A...? En este punto el candidato deberá pedir treinta segundos para estructurar la respuesta, esto es, formular la hipótesis y plantear el árbol de decisión. Aquí, a diferencia de la

“candidate-led interview”, el entrevistado no debe dar una perspectiva general de su análisis, sino que dispone de cinco a diez minutos para explicar toda su estructura, los puntos que le gustaría analizar, la información que le gustaría obtener en cada área, por qué le gustaría obtenerla y cómo afectaría a su hipótesis inicial (*p.e. mi hipótesis inicial es que el lanzamiento del producto al mercado tiene sentido. Para verificar mi hipótesis me gustaría obtener información en las siguientes áreas: 1. Producto 2. Cliente 3. Compañía y 4. Competencia. En relación con el producto, me gustaría saber qué ventajas aporta dicho producto respecto a los que están en el mercado. Si el producto aporta ventajas valoradas por el consumidor confirmaría mi hipótesis inicial de que lanzar el producto tiene sentido. En relación con los clientes, desearía obtener información sobre el mercado y en particular sobre sus perspectivas de crecimiento. Si el mercado al que se dirige el producto va a crecer apoyaría mi idea inicial de lanzar el producto (...) Este es un ejemplo no exhaustivo de cómo se debería proceder. Como se observa, aquí no cabe reformular la hipótesis inicial puesto que no se obtiene información sobre el caso. Únicamente se señala qué aspectos se quiere analizar y por qué obtener dicha información sería relevante para solucionar el problema.*

2. En segundo lugar, el **entrevistador se centrará en un determinado aspecto del caso para analizar**. Puede que ese aspecto no recaiga en la estructura que se ha planteado. No obstante, si el candidato ha desarrollado un completo árbol de decisión, el aspecto elegido por el entrevistador caerá dentro del mismo bien en una rama o bien en una sub-rama. En todo caso, si el aspecto no cae dentro del árbol se recomienda que el aspirante no se desanime. En ocasiones el análisis será de un tema que el entrevistador no esperaba ver en la estructura de ningún candidato (Cheng, Case Interview Secrets, 2012).

En esta fase, el entrevistador habitualmente proporcionará ciertos datos numéricos al entrevistador o bien (menos habitual) le pedirá que realice una estimación (*p.e. tamaño de mercado*). Los cálculos suelen ser simples (sumas, restas, multiplicaciones, divisiones) y ocasionalmente plantean alguna ecuación muy sencilla (*p.e. despejar una incógnita*). Lo más importante a la hora de realizar el análisis matemático es:

- Explicar con palabras el procedimiento que se utilizará para obtener el resultado. De esta forma, el entrevistador puede seguir el candidato.
- Estar concentrado para evitar errores en los cálculos.
- Revisar conforme se vaya avanzando qué los cálculos están bien hechos.
- Obtenido el resultado, interpretar su significado de manera proactiva (*p.e. si realizando el análisis cuantitativo vemos que nuestro cliente necesita capturar un 90% de cuota de mercado para cubrir costes, tendremos que*

señalar que ese dato refuta nuestra hipótesis inicial de que lanzar el producto al mercado tenía sentido).

3. Finalizado el análisis cuantitativo, el entrevistador formulará una pregunta que supone un **“brainstorming”** de ideas que podrían solucionar el problema del cliente. Únicamente hay que nombrar las ideas y no analizarlas formalmente. Aquí lo importante (además de ser creativo) es ser estructurado en la respuesta y agrupar las ideas en categorías. *(P.e. el entrevistador pregunta diferentes vías para incrementar los ingresos del cliente. En vez de lanzar una idea tras otra es necesario estructurar. Para incrementar las ventas del cliente podemos bien aumentar los ingresos con los clientes actuales – subir precios, elevar la frecuencia de compra, mayor presencia en los actuales canales de distribución, introducir nuevos productos...- o bien incrementar los ingresos con nuevos clientes – vender nuestros productos a nuevos clientes, lanzar nuevos productos, adquirir un competidor, ...- (Cheng, Case Interview Secrets, 2012)).*
4. Por último, la **síntesis** no plantea especialidad alguna. Recomendamos seguir la estructura desarrollada en el apartado “cuatro pasos en toda entrevista-caso”. Es muy importante estar preparado para efectuar la conclusión en inglés. En McKinsey, es frecuente que la única parte de la entrevista en inglés sea la conclusión del caso.

c) Ejemplo de entrevista guiada por el entrevistador.

Entendidas las especialidades del caso guiado por el entrevistador es hora de analizar un ejemplo. Utilizaremos un caso de práctica elaborado por McKinsey para entender mejor la dinámica. Por su parte, en el Anexo V se proporcionan cuatro ejemplos reales.

El caso que se presenta es únicamente para ilustración. No se espera que un candidato pueda cubrir todos los puntos que se muestran. No obstante, es adecuado para entender qué se espera del candidato en este tipo de entrevistas. Al igual que en el ejemplo de “candidate-led interview” ya mostrado hemos añadido ciertos comentarios a las soluciones que consideramos de utilidad.

ELECTRO-LIGHT

Fuente: (McKinsey & Company). Se han efectuado modificaciones en las respuestas.

Contexto: Nuestro cliente es SuperSoda, una compañía dedicada a la producción de bebidas en Estados Unidos y situada en el “top” 3 de su industria. SuperSoda ha contactado con McKinsey para que le ayude en el diseño de la estrategia de lanzamiento de un nuevo producto.

Como compañía integrada de bebidas, SuperSoda se encarga del diseño de su propia marca, marketing y ventas. Además, la compañía controla toda la cadena de suministro, incluida la producción de concentrados, el embotellado y embalaje, y la distribución hacia

los puntos de venta. SuperSoda tiene un número considerable de marcas en bebidas carbonatadas y no carbonatadas, cinco grandes plantas embotelladoras a lo largo del país, y contratos de distribución con la mayoría de los principales puntos de venta.

La compañía está evaluando el lanzamiento de un nuevo producto, una bebida deportiva con sabor llamada Electro-Light. Las bebidas deportivas son generalmente diseñadas para reponer energía (azúcares) y electrolitos (sales) en el cuerpo. Sin embargo, Electro-Light ha sido formulado para centrarse más en la reposición de electrolitos, y ha reducido el contenido de azúcar si se compara con la mayoría de las otras bebidas deportivas. La compañía espera que esta nueva bebida encaje en la reciente moda de apartarse de los productos ricos en azúcar. El vicepresidente de Marketing de SuperSoda ha pedido a McKinsey que le ayude a analizar los principales factores a tener en cuenta para el lanzamiento de Electro-Light y sus capacidades para apoyar el lanzamiento.

PREGUNTA 1: ¿Cuáles son los factores clave que SuperSoda debería tener en cuenta para decidir si lanza o no Electro-Light?

Solución sugerida

Mi hipótesis es que SuperSoda debería lanzar Electro-Light al mercado para aprovechar la tendencia de apartarse de los productos ricos en azúcar. Para verificar esta hipótesis me gustaría obtener datos sobre:

1. **Consumidores.** ¿Quién bebe bebidas deportivas? ¿Existe un específico segmento de mercado para dirigirse? ¿Sí existe, como se espera que crezca?
Si existe un específico segmento de mercado al que dirigirse y las perspectivas de crecimiento son positivas, apoyaría nuestra hipótesis inicial de que debemos lanzar el producto.
2. **Coste/Precio.** ¿Es el mercado de bebidas deportivas más rentable que los mercados en los que SuperSoda actualmente está operando? ¿Es posible una venta rentable (precio establecido por el mercado, costes de producción internos) de Electro Light? Dados los costes fijos que supone el nuevo producto, ¿cuál sería el punto-muerto para Electro-Light?
Si es posible una venta rentable de Electro Light tendría sentido nuestra idea inicial de lanzar el producto al mercado.
3. **Competidores.** ¿Con que productos compite Electro-Light? ¿Qué compañías dominan el mercado y cómo reaccionarían ante el lanzamiento de Electro Light?
Si el mercado está dominado por unas pocas grandes empresas que reaccionarían de forma muy agresiva al lanzamiento, deberíamos plantearnos no lanzar el producto. En cambio, si muchas pequeñas empresas se reparten la cuota de mercado y no reaccionarían de forma agresiva ante el lanzamiento de Electro Light, sí que sería más interesante nuestra idea de lanzar el producto.

Una muy buena respuesta incluiría otros factores clave que SuperSoda debería considerar como:

4. **Capacidades.** ¿Las capacidades de marketing y ventas requeridas para el lanzamiento del nuevo producto están disponibles en SuperSoda? ¿Requiere el producto una producción, embalaje o distribución especializada? ¿Es posible encajar Electro-Light en las actuales actividades de producción y distribución? Si Electro Light dispone de las capacidades requeridas y no tiene que realizar grandes inversiones en una producción, embalaje o distribución especializadas, apoyaría nuestro pensamiento de lanzar el nuevo producto. En cambio, si no disponemos de las capacidades y además tenemos que iniciarnos en nuevas actividades de producción, embalaje y distribución, no apoyaríamos la idea de lanzar el nuevo producto.
5. **Canales de distribución.** ¿Cuál son los canales de distribución idóneos para el lanzamiento de este producto? ¿Están los puntos de venta dispuestos a añadir Electro Light a su catálogo de productos? Si disponemos de los canales de distribución idóneos y nuestros distribuidores están dispuestos a ofrecerlo, apoyaríamos la idea de lanzar el producto.

En esta respuesta el candidato ha planteado la hipótesis inicial y la estructura para abordar el problema. Posteriormente ha desarrollado la estructura y explicado que información le gustaría obtener de cada categoría. Además, justifica por qué quiere esa información y como la obtención de esa información afectaría a su hipótesis inicial. Este es un modelo de respuesta que el candidato debería imitar. Ahora bien, no es preciso que recoja todos los puntos. Aquí estaríamos ante una respuesta bastante completa. Si bien es cierto que si el candidato olvida puntos clave (p.e. consumidores) es probable que el entrevistador le pregunte por los mismos (p.e. ¿crees que los consumidores serían un factor a considerar? ¿Por qué?).

El candidato debe estar preparado ante la posibilidad de que el entrevistador rete en todo momento la racionalidad de su respuesta (p.e. ¿por qué consideras que tener esta información sería importante para el análisis?). El consultor quiere comprobar que el candidato piensa y se expresa de manera lógica.

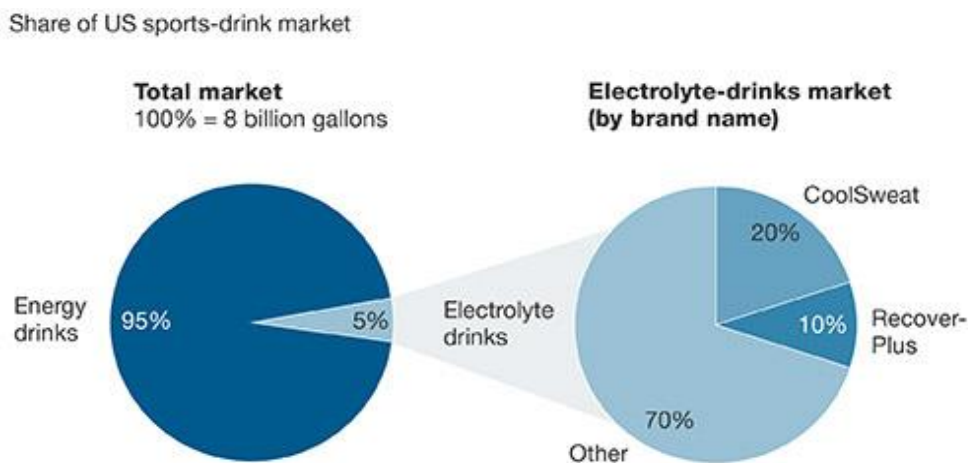
Es importante insistir en la necesidad de que el candidato justifique porque quiere una información en concreto. Por ejemplo, imaginemos que el candidato señala que querría obtener información sobre los competidores, es muy importante que justifique por qué la necesita para su análisis y como un escenario u otro afectaría a su hipótesis inicial de lanzar o no el nuevo producto. Un candidato excelente da esa información de forma proactiva. Si se le tiene que pedir esa información y contesta con lógica sería un buen candidato pero tendría una calificación menor. Para ilustrarlo con el sistema de notas español, en el primer caso hablaríamos de una respuesta por encima de 9.5 mientras que en el segundo caso una respuesta ligeramente superior al 8.5. El candidato tiene que ser PROACTIVO.

Por último, tener en cuenta que la hipótesis inicial es irrelevante. La respuesta sería igualmente correcta aunque el candidato señale que su hipótesis inicial consiste en no lanzar el producto siempre que justifique qué datos necesitaría para apoyarla.

PREGUNTA 2: Después de revisar los factores claves mencionados, SuperSoda está considerando lanzar Electro-Light al mercado, tu equipo quiere entender el mercado de bebidas y las preferencias de los consumidores para calibrar el potencial éxito de Electro-Light.

Tu equipo ha recogido la siguiente información sobre el mercado de bebidas deportivas estadounidense. La información enseña una estimación de la cuota de mercado de las bebidas de electrolitos, así como la actual cuota de mercado de los dos principales productos de electrolitos: CoolSweat y RecoverPlus.

Ilustración 11. Caso Electro-light: Mercado de bebidas deportivas en Estados Unidos.



Basado en el precio que se proporciona a continuación y los siguientes costes fijos, ¿qué cuota de mercado del mercado de electrolito debería conseguir Electro-Light para conseguir el punto muerto (beneficios=0)? Para determinarlo disponemos de la siguiente información:

- Electro-Light lanzaría el producto en un envase de 16 onzas (una octava parte de galón) con un precio de 2 \$ para los puntos de venta.
- Para lanzar Electro-Light, SuperSoda necesitaría incurrir en una inversión de 40m \$ de costes fijos, incluyendo los gastos de marketing así como el incremento en la red de producción y distribución.
- El Vicepresidente de Operaciones estima que cada botella costará 1,90 \$ (incluyendo producción y distribución).

Solución sugerida:

1. Número de unidades que necesitaría vender para beneficio 0.

- Margen por unidad vendida: $2,00 \$ - 1,90 \$ = 0,10 \$$
- Punto Muerto = Costes fijos totales/ Margen por unidad vendida =
 $= (40 \text{ m } \$ / 0,10 \$ \text{ por unidad}) = 400 \text{ m de unidades.}$

2. Cuota de mercado que necesitaría obtener.

- Mercado de bebidas electrolito = 5% de 8000 m de galones = 400 m de galones.
- Ventas de Electro Light en millones de gallones = 50 m de galones.
- Cuota de mercado= $(50 \text{ m de galones} / 400 \text{ m de galones}) = 12,5 \%$

Electro-Light necesitaría vender 400 millones de unidades para alcanzar el punto muerto. Como consecuencia, Electro-Light debería capturar un 12,5 % de cuota de mercado. Es decir, en base a los datos, solo si conseguimos una cuota superior al 12,5 % empezaremos a obtener beneficios. En este sentido, me gustaría entender un poco mejor la posición de compañía y la competencia para poder señalar si la cuota de mercado a alcanzar es razonable o no.

En primer lugar señalar, que el método seguido solo es uno entre todos los métodos posibles para obtener el resultado final. Otras formas/caminos son igualmente válidos siempre que lleguemos a los mismos resultados.

Aquí el candidato ha realizado un análisis numérico correcto. No obstante, es importante que el candidato explique en alto como va a realizar el análisis y guíe al entrevistador, no que sólo se limite a realizar los cálculos.

Por último, el candidato interpreta y concluye sobre los datos numéricos obtenidos. Hábito que es imprescindible asimilar. Esta rutina es la que tienen los candidatos excelentes. Un candidato bueno es aquel que no comete fallos en los números pero que no se pronuncia ni señala conclusión alguna acerca del número obtenido y su significado. Un candidato malo es el que comete fallos con las operaciones numéricas.

PREGUNTA 3: Los directivos de SuperSoda creen que la posición de la empresa dentro del top 3 de compañías de bebidas les proporciona una fortaleza estratégica que les permitirá alcanzar la cuota de mercado deseada. Sin embargo, ellos piden a nuestro equipo que subraye o destaque que será necesario para conseguir el objetivo del 12,5 % del mercado de bebidas de electrolito. ¿Qué necesitaría SuperSoda para conseguir la cuota de mercado requerida para Electro Light después de su lanzamiento?

Solución sugerida:

Para conseguir una cuota de mercado del 12,5 % a partir de la cual SuperSoda empezaría a obtener beneficios con la venta de Electro-Light es necesario centrarse en tres aspectos

fundamentales: 1. Encajar con las preferencias de los consumidores. 2. Fuerte campaña de marketing y posicionamiento de la marca. 3. Capacidades operativas.

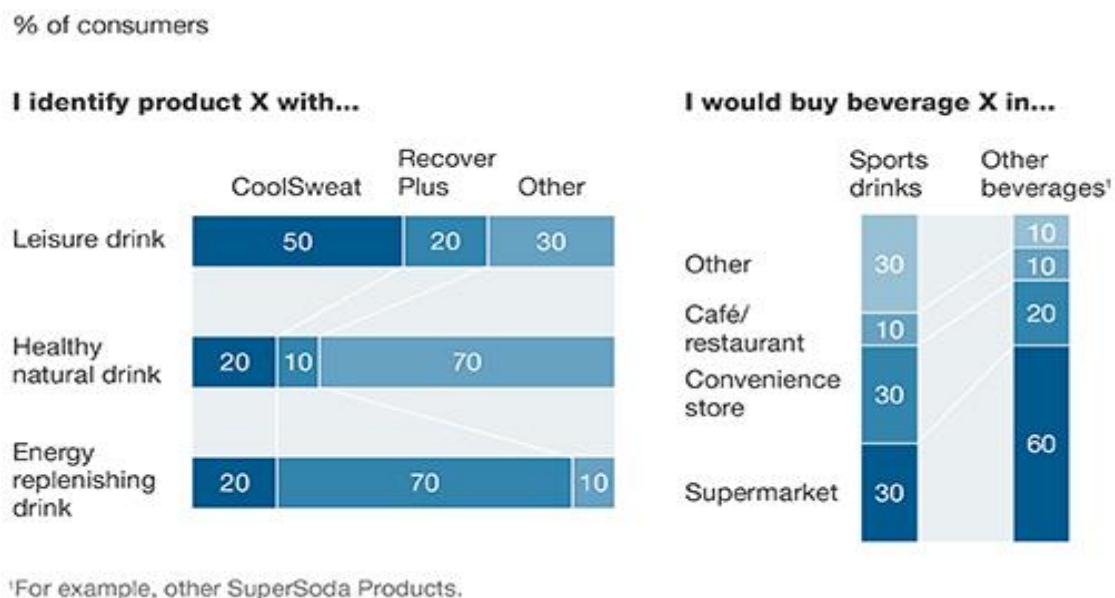
1. **Encajar con las preferencias de los consumidores.** Asegurar que la imagen del producto, sus atributos y la calidad satisface las necesidades de todos los consumidores del nicho de mercado es imprescindible para alcanzar la cuota de mercado deseada. Además, es importante asegurar que el precio fijado es consistente con otros productos en el mercado y con las expectativas del consumidor.
2. **Fuerte campaña de marketing y posicionamiento de la marca.** Crear una exitosa campaña de marketing introductoria del producto, incluyendo anuncios y promociones. Aprovechar la ventaja de la posición de la compañía en el top 3 en el mercado de bebidas y la fragmentación del mercado para posicionar la marca en el top 3 del mercado. Anticipar la respuesta de los competidores (por ejemplo, anuncios, precios y acuerdos de distribución). Asegurar que el posicionamiento del producto no canibaliza a otros productos más rentables de SuperSoda.
3. **Capacidades operativas.** Asegurar el acceso a los canales de distribución adecuados y que la fuerza de ventas dispone de las capacidades para vender el nuevo producto. Verificar que la producción permite responder a un incremento de la demanda.

En definitiva, si encajamos con las preferencias de los consumidores, realizamos una fuerte y exitosa campaña de marketing y de posicionamiento de la marca y disponemos de las capacidades operativas necesarias, alcanzaremos el objetivo de una cuota de mercado del 12,5 % en el mercado de bebidas de electrolito.

Resaltar la estructura de comunicación utilizada. Aconsejamos el uso de la estructura expuesta como una forma óptima para comunicar y transmitir ideas. Primero se adelanta lo que se va a decir, luego se cuenta y finalmente se repite lo que se ha contado para que la respuesta quede grabada en la mente de quien escucha. Esta estructura es especialmente importante para la conclusión pero si se puede se debería utilizar a lo largo del caso. Muestra una forma clara de pensar y de comunicar, habilidades que un buen consulto debe tener.

PREGUNTA 4: Para ayudar a SuperSoda a determinar la mejor manera de lanzar Electro-light, el equipo ha llevado a cabo una investigación de mercado. La siguiente información enseña los resultados del estudio. ¿Qué conclusiones extraes en relación con el lanzamiento del producto Electro Light?

Ilustración 12. Caso Electro-Light: Resultados investigación del mercado de bebidas deportivas.



Solución sugerida:

De la información proporcionada se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- **El posicionamiento de la marca debería centrarse en identificar Electro-Light como un producto natural y saludable.** La identidad “Leisure drink” está dominada por el producto CoolSweat, “energy replenishing” por RecoverPlus y “healthy natural” está fragmentada en otros productos. Hay un claro nicho en la identidad de un producto natural y saludable, con las principales marcas ocupando únicamente el 30 % en la mente del consumidor.
- **La distribución actual de puntos de venta difiere de las necesidades para el nuevo producto.** Los principales cambios comparados con el actual modelo de distribución requerido se observan en “supermarkets”, “convenience stores” y “others”. Necesitamos una mayor presencia en el canal de tiendas de conveniencia. Además, el canal “others” necesita una investigación mayor, ya que es un componente clave en la distribución de bebidas deportivas.

En definitiva, el mensaje de marketing debe centrarse en el posicionamiento de la marca y la disponibilidad del producto. La campaña debe construirse alrededor de la desatendida necesidad de bebida natural y saludable para conectar con las necesidades de los consumidores. Dados los cambios requeridos en los canales de distribución, el mensaje debería clarificar una nueva estrategia de distribución. Además, el posicionamiento como una marca saludable y natural debería también tenerse en cuenta a la hora de determinar los canales de venta (por ejemplo, ventas a través de tiendas de nutrición o ventas a través de los pasillos de nutrición saludable en los supermercados).

El candidato interpreta correctamente los gráficos y extrae conclusiones de los mismos. A partir de esas conclusiones señala guías de acción. No se limita a decir lo evidente sino que va más allá, incluso plantea relacionar el posicionamiento del producto con los canales de venta.

PREGUNTA 5: Finally, the CEO of SuperSoda would like to get an update on what you have discovered in your analysis. What would you recommend to the CEO?

Esta última pregunta es común a la mayoría de entrevistas-caso en McKinsey. Como hemos anticipado, muchas veces es en inglés. Por ello, la hemos añadido en ese idioma. Animamos al candidato que, teniendo en cuenta la estructura en la que hemos insistido a lo largo de la lectura, apunte los datos del caso e intente dar su propia conclusión.

4. Preguntas del candidato al entrevistador.

Toda entrevista es bidireccional, es decir, mediante la entrevista no solo se persigue evaluar al candidato sino que éste también conozca la compañía y la forma de trabajar.

Finalizado el caso de negocio, el entrevistador señalará que ha terminado la entrevista y preguntará al candidato si tiene alguna pregunta. En principio, esta fase queda fuera de la evaluación del candidato y así lo suele comunicar el entrevistador. No obstante, en nuestra opinión, hacer preguntas inteligentes es una forma más de mostrar interés, preparación y entusiasmo y puede afectar a la percepción de la persona que efectúa la entrevista (Hockett, 2016). Además, si no se formulan preguntas se corre el riesgo de parecer desinteresado, o peor, menos inteligente y comprometido de lo que el consultor espera (Hoover, 2016).

Sin embargo, antes de realizar la primera pregunta, si hay algo crítico que no se ha tenido la oportunidad de sacar en la entrevista, ahora es el momento. Basta con señalar “Antes de formular mi primera pregunta, me gustaría hacerle entender...” (Cosentino, 2005). Es la última oportunidad que se tiene para comunicarlo antes de abandonar la sala.

En relación con las preguntas, esta última parte de la entrevista requiere dedicar tiempo a investigar sobre la industria y la compañía. En general, preguntas para las que no se puede encontrar respuesta en las páginas web, prensa o presentaciones de la compañía son buenas cuestiones.

¿Qué número de preguntas preparar? Bien, se recomienda realizar entre dos o tres cuestiones a cada entrevistador. Por tanto, al menos, para cada ronda de entrevistas se deben preparar cuatro preguntas distintas.

El tipo de preguntas a formular dependerá del candidato. En general, cada candidato puede estar más o menos interesado en conocer ciertos aspectos del trabajo. No olvidemos, que las preguntas son una oportunidad más para conocer la compañía y el

trabajo de la consultora. En todo caso, desde nuestro punto de vista, preguntas sobre formación, desarrollo profesional de los consultores, actividades de “ocio” con los compañeros o compromiso social son siempre buenos temas. Al fin y al cabo, el activo más importante de todas las consultoras son las personas.

Ejemplos de preguntas interesantes serían:

- 1.- En la universidad X, para acceder a su MBA, piden una carta de recomendación donde el supervisor tiene que evaluar el liderazgo y potencial (*p.e. convencer a otros sobre sus propias ideas, habilidad para enfrentarse a la ambigüedad...*). Me preguntaba cómo un analista de primer año tiene oportunidades para demostrar liderazgo durante sus dos primeros años en la consultora.
2. El otro día la persona X, se refirió a la importancia de la figura del mentor en la consultora explicando quienes habían sido sus mentores y cómo era él como mentor. Me preguntaba si me puedes señalar cómo es la interacción con tus mentores, tanto las vías formales como informales, así como el “feedback” más valioso que te han dado.
- 3.- Por lo que he visto, la compañía ofrece unas posibilidades de desarrollo profesional difícilmente superables (cursos de formación, MBA...). Me gustaría que me contara, si no es indiscreción, ¿cuáles eran sus principales debilidades cuando entró en la consultora y cómo la formación recibida le ha ayudado a superarlas e incluso convertirlas en fortalezas?
- 4.- Estoy muy interesado en participar en proyectos que realmente causen impacto en la sociedad. He leído sobre el proyecto X que ha ayudado a encontrar empleo a más de 100.000 jóvenes ¿Qué posibilidades existen para involucrarse en esta serie de iniciativas?

VI. CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo se han estudiado las distintas partes que componen el proceso de selección de las principales consultoras del mercado. Desde el perfil que suelen reunir los aspirantes que consiguen el puesto hasta las preguntas que es recomendable formular al final de la entrevista para mostrar entusiasmo e interés, pasando, como no, por las herramientas y pasos para resolver el caso de negocio.

Hemos informado al lector sobre aquello que las firmas de consultoría están buscando en un candidato. También, hemos señalado la preparación necesaria para cada una de estas fases y proporcionado las herramientas para superarlas cumpliendo los objetivos que nos proponíamos al inicio.

No obstante, recordemos que la lectura del presente proyecto no es más que el primer paso en la preparación del candidato. El éxito en el proceso de selección pasa por ser capaz de aplicar el conocimiento aquí obtenido de forma consistente a través de todo tipo de situaciones. Y ello solo se consigue de una manera: PRÁCTICA. Como dijo A. Einstein, “el genio se hace con un 1% talento, y un 99% trabajo”. Al fin y al cabo, la dinámica de los procesos de selección presenta muchas similitudes en todas las consultoras. Si aprendemos a elaborar una buena carta de motivación, a enfrentarnos a un test de resolución de problemas y a afrontar una entrevista-caso, será indiferente que la consultora sea Olyver Wyman, McKinsey o ATk, que el test sea exclusivamente cuantitativo o que también incluya casos de negocio o que el caso de la entrevista sea de rentabilidad o una fusión entre dos compañías. Con práctica, trabajo duro y esfuerzo estaremos preparados para afrontar cualquier tipo de situación. Se trata de aprender a pensar como un consultor y este proyecto ofrece el primer paso para conseguirlo.

La consultoría estratégica es un campo que permite trabajar y aprender de personas muy inteligentes y elocuentes, que permite desarrollar un amplio conjunto de habilidades comerciales en un ambiente de prestigio y donde nunca se terminará de aprender. Además permite entrar en contacto con la élite empresarial: el modo en el que piensan, actúan y analizan, así como ampliar la red de “networking”. Por ello, no es de extrañar que los “alumni” de las principales consultoras sean CEOs u ocupen puestos de responsabilidad en las principales empresas del mundo (Google, Facebook, Morgan Stanley, Pepsi, eBay, Hewlett Packard...). En definitiva, la consultoría estratégica abre un amplio abanico de posibilidades. Por ello, si se es ambicioso y realmente se disfruta con la lectura y la resolución de casos, se ha elegido la profesión correcta.

Por último, antes de dar por terminada la lectura, nos gustaría poner de relieve dos consideraciones:

En primer lugar, que es necesario estar preparado para el fallo. Puede que el primer proceso de selección al que acudamos, no lo superemos. También, el segundo, tercero... incluso el décimo. En estos momentos, es cuando es fácil que olvidemos que las firmas saben que somos capaces de hacer el trabajo. No nos estarían entrevistando sino pensarán

que somos lo suficiente buenos para superar el proceso. La habilidad está ahí. Solo hay que ponerle motivación y actitud puesto que las personas que tienen éxito no son las que nunca caen, sino aquellas que se levantan cada vez que caen.

En segundo lugar, es necesario señalar que el mejor activo que un candidato puede traer una entrevista es una mezcla de confianza, autoestima y pasión por el trabajo. Nosotros no podremos estar ahí con el candidato pero le hemos aportado las herramientas para conseguir que se sienta seguro y disfrute.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Chambers, G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hanking, S., & Michales, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly: The "online" Journal of McKinsey & Co.*
- Cheng, V. (2012). *Case Interview Secrets*. Seattle: Innovation Press.
- Cheng, V. (s.f.). Case 6 - Car Wash - Ex 1. En V. Cheng, *Look Over my Shoulder*. Fast Forward Media Inc.
- Cheng, V. (s.f.). *Consulting Resume*. Obtenido de Case Interview Website: www.caseinterview.com/consulting-resume
- Cheng, V. (s.f.). *How to Write a Consulting Cover Letter*. Obtenido de Case Interview Web site: www.caseinterview.com/consulting-cover-letter
- Cheng, V. (s.f.). *McKinsey Problem Solving Test-PST*. Obtenido de Case Interview Web Site: www.caseinterview.com/mckinsey-problem-solving-test
- Cheng, V. (s.f.). *Victor Cheng's Case Interview Core Frameworks v1.0*. Obtenido de Case Interview Web Site: http://www.caseinterview.com/case_interview_frameworks.pdf
- Club-mba. (s.f.). *¿Quiénes somos?: Club-mba*. Obtenido de www.club-mba.com: <http://www.club-mba.com/contacto/>
- Collins, C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*. New York: HarperBusiness.
- Columbia Business School: Management Consulting Association. (2007). *Case Book 2007*. New York.
- Consulting Fact . (s.f.). *McKinsey Cover Letter Sample*. Obtenido de Consulting Fact Web Site: www.consultingfact.com/blog/Mckinsey-cover-letter-sample/
- Consulting Fact. (2010). *How to land a Management Consulting Job*. Denmark: Learnondo.
- Consultingcase101. (2012). *Management Consulting Case Interviews*. Obtenido de Interview with a Project Manager from Boston Consulting Group: ww.consultingcase101.com/interview-with-a-project-manager-from-boston-consulting-group/
- Cosentino, M. P. (2005). *CASE IN POINT: Complete Case Interview Preparation*. Needham: Burgee Press.

- Deutschman, A. (2007). *CAMBIAR O MORIR: Tres claves para lograr el cambio en el trabajo y en la vida*. New York: Grupo Editorial Norma.
- Dirección de Carreras Profesionales: IE Business School. (s.f.). *Escribir una carta de presentación*.
- Doobs, R., Lund, S., & Mafgavkar, A. (2012). *Talent Tensions ahead: a CEO briefing*. McKinsey & Company.
- Foot, M. &. (2011). *Introducing Human Resource Management*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Glassdoor. (2013). *Top 25 Most Difficult Companies to Interview*.
- Graduate Consulting Group. (2008). *McCombs Case Book*. Texas.
- Harvard Business School Management Consulting CLub. (2011). *Case Interview Guide*. Boston.
- Hernández, Á. E. (s.f.). *Guía para redacción carta de presentación*. Obtenido de Club MBA Web Site: www.club-mba.com/empleo/guia-carta-presentacion/
- Hernández, Á. E. (s.f.). *Guía para redacción del Currículum Vitae (CV)*. Obtenido de Club MBA: www.club-mba.com/empleo/guia-curriculum-vitae/
- Hichens, P. (2013). *The One Page CV*. Pearson.
- Hocket, T. (28 de Enero de 2016). The 29 smartest questions to ask at the end of every job interview. (J. S. Walters, Entrevistador)
- Hoover, A. (28 de Enero de 2016). The 29 smartest questions to ask at the end of every job interview. (J. S. Walters, Entrevistador)
- Iborra, M., Dasí, À., Dolz, C., & Ferrer, C. (2009). *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y habilidades Directivas*. Madrid: Paraninfo.
- Innes, J. (2012). *THE CV BOOK: Your definitive guide to writing the perfect CV*. Pearson.
- Insead Consulting Club. (2007). *Insead Consulting Book 2007*. Fontainebleau.
- Insead Consulting Club. (2011). *Insead Consulting Club Handbook 2011*. Francia: Insead.
- INTERNATIONAL KPMG. (2014). *War for talent - time to change direction*. KPMG.
- La Guía del Consultor. (5 de julio de 2015). *Entrevista en consultoría estratégica (Parte 2). Continuación*. Obtenido de La guía del consultor Web Site: www.laguiaadelconsultor.com/entrevista-consultoria-estrategica-2cont/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es

- La Guía del Consultor. (8 de julio de 2015). *Qué hacer para que te llamen para una entrevista en MBB*. Obtenido de La Guía del Consultor: www.laguiaadelconsultor.com/que-hacer-para-que-te-llamen-para-una-entrevista-en-mbb
- Leifman, H., Lerner, M., & The Staff at Vault. (2009). *Resumes, Cover Letters & Interviews*. United States of America: Vault.
- London Business School. (2006). *The 2006 Consulting Club Case Book*. Londres.
- London Business School Consulting Club & Careers Team. (2011). *Case Book: A practical Guide on How to Crack Case Interviews*. Londres : London Business School.
- London Business School: Career Center. (2016). *MBA Employment Report 2015*. Londres.
- Lund, S., Manyika, J., & Ramaswamy, S. 2. (2012). *Preparing for a new era of work*.
- Management Consulted. (5 de February de 2009). *Top 10 (now 11) mistakes in consulting resumes that I've been editing*. Obtenido de Management Consulted Web Site: <http://managementconsulted.com/consulting-resumes/top-10-mistakes-in-consulting-resumes-that-ive-been-editing/>
- Management Consulted. (14 de Enero de 2009). *Top 10 tips for Management Consulting cover letters that will land an interview*. Obtenido de Management Consulted Web Site: <http://managementconsulted.com/consulting-cover-letter/consulting-cover-letter/>
- Management Consulted. (21 de Octubre de 2010). *Consulting Cover Letters: the complete guide, dos and don'ts, and more!* Obtenido de Management Consulted Web Site: <http://managementconsulted.com/consulting-cover-letter/consulting-cover-letters/>
- Management Consulted. (10 de June de 2013). *5 Surprising secrets of a killer McKinsey resume*. Obtenido de Management Consulted: <http://managementconsulted.com/consulting-resumes/mckinsey-resume/>
- Management Consulted. (s.f.). *Top 10 Consulting Resume Tips From the Experts*. Obtenido de Management Consulted: <http://managementconsulted.com/consulting-resume/>
- Management Consulting Prep. (2014). *Case Interview- Frameworks*. Obtenido de Management Consulting Prep: www.MConsultingPrep.com
- Manzi, J. (2011). How Elite Business Recruiting Really Works. *National Review*.

- McKinsey & Company. (Septiembre de 2013). *McKinsey Problem Solving Test Top Tips*. Obtenido de McKinsey & Company Web Site: www.mckinsey.com/careers/join-us/interview-prep
- McKinsey & Company. (s.f.). *Careers: Resume Tips*. Obtenido de McKinsey & Company Web site: www.mckinsey.com/careers/join-us/resume-tips
- McKinsey & Company. (s.f.). *Careers: What we look for*. Obtenido de Mckinsey & Company Corporation Web Site: www.mckinsey.com/careers/join-us/what-we-look-for
- Mckinsey & Company. (s.f.). *Electro-light*. Obtenido de McKinsey & Company Web Site: www.mckinsey.com/careers/join-us/interviewer-prep/electro-light-practice-case-study
- Michaels, E., Handfliend-Jones, & Axelrod, H. (2001). *The war for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Michigan Business School Consulting Club. (2005). *Interview Case Book 2004-05*. Michigan.
- Michigan Ross School of Business Consulting Club. (2010). *2010 Casebook: Consulting Interview practice cases and guide*. Michigan.
- MIT Sloan Management Consulting Club. (2011). *1st Year Case Book*. Boston.
- Muller, E. (12 de Febrero de 2015). Goldman Sachs Partner: Investment banker and alum Eric Muller gives career advice. (B. T. Staff, Entrevistador)
- Office of Career Services Harvard University. (2015). *OCS: Resume & Cover letters*. Cambridge: Harvard University, Faculty of Arts & Sciences.
- Ohrvall, D. (2005). *Crack the Case: How to Conquer Your Case Interviews*. United States of America: Turtle Hare Media.
- Pompeu Consulting Management . (2015). *Guía Pompeu Consulting: consejos para Cv, carta de presentación, guía para entrevista empresas*. Barcelona.
- Rajit Malhotra, J. S. (2002). *Vault Case Interviews Practice Guide*. United States of America: Vault Inc.
- Reed, A. (2001). *Innovation in Human Resource Management: tooling up fot the talent wars*. London: Charter Institute of Personnel and Development House.
- Rogers, J. (2011). *Great answers to tough CV problems*. Kogan Page.
- Ross School of Business. (2009). *Consulting Club Interview Casebook*. Michigan.
- Salvador, E. U. (2010). *Step-by-Step- Cover Letters*. JIST Publishing.

- Sanchez, J. (31 de Agosto de 2012). *Ejemplo de preguntas tipo fit*. Obtenido de Club Mba Web Site: www.club-mba.com/foro/viewtopic.php?f=6&t=1094&p=6817#p6817
- Sánchez, J. (3 de Febrero de 2012). *Summer Internship en McKinsey & Company en Madrid*. Obtenido de Rid Around The World Blog: <http://ridworld.wordpress.com/2012/02/03/summer-internship-mckinsey-company-madrid/>
- Snell, S. A., & Youndt, M. &. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizacional learning. En G. Ferris, *Research in Personnel and Human Resources Management* (págs. 61-90). Greenwich: JAI Press.
- Stott, P. (21 de Noviembre de 2013). *26 Interview Questions the Top 10 Consulting Firms Asks*. Obtenido de Vault Web Site: www.vault.com/blog/interviewing/26-interview-questions-the-top-10-consulting-firms-ask/
- Talabi, M. (2011). *7 Keys to a Winning CV: How to create a CV that get results*. Harriman House.
- The BerkeleyMBA Haas Consulting Club. (2006). *2006 Case Book*. California.
- The Boston Consulting Group. (2016). *Crafting a Distribution Strategy*. Obtenido de The Boston Consulting Group Web Site: www.bgc.com/careers/path/roles-consulting/crafting-distribution-growth.aspx
- The Duke MBA Consulting Club. (2011). *Case Book*. Durham.
- The Economist. (2014). Banks? No, thanks! *The Economist*.
- THE ESADE MBA CONSULTING CLUB. (2011). *CASEBOOK*. Barcelona.
- The ESADE MBA CONSULTING CLUB. (2011). *ESADE MBA Consulting Club Casebook 2011*. Barcelona.
- Walters, J. S. (2016). The 29 smartest questions to ask at the end of every job interview. *Business Insider*.
- Wharton Consulting Club. (2009). *Wharton Consulting Club Casebook*. Pennsylvania.

VIII. ANEXOS.

Anexo I: Verbos de acción para Currículum Vítae y Carta de presentación.

LEADERSHIP							
Accomplished	Achieved	Administered	Analyzed	Assigned	Attained	Chaired	Consolidated
Contracted	Coordinated	Delegated	Developed	Directed	Earned	Evaluated	Executed
Handled	Headed	Impacted	Improved	Increased	Led	Mastered	Orchestrated
Organized	Oversaw	Planned	Predicted	Prioritized	Produced	Proved	Recommended
Regulated	Reorganized	Reviewed	Scheduled	Spearheaded	Strengthened	Supervised	Surpassed
COMMUNICATION							
Addressed	Arbitrated	Arranged	Authored	Collaborated	Convinced	Corresponded	Delivered
Developed	Directed	Documented	Drafted	Edited	Energized	Enlisted	Formulated
Influenced	Interpreted	Lectured	Liaised	Mediated	Moderated	Negotiated	Persuaded
Presented	Promoted	Publicized	Reconciled	Recruited	Reported	Rewrote	Spoke
Suggested	Synthesized	Translated	Verbalized	Wrote			
RESEARCH							
Clarified	Collected	Concluded	Conducted	Constructed	Critiqued	Derived	Determined
Diagnosed	Discovered	Evaluated	Examined	Extracted	Formed	Identified	Inspected
Interpreted	Interviewed	Investigated	Modeled	Organized	Resolved	Reviewed	Summarized
Surveyed	Systematized	Tested					
TECHNICAL							
Assembled	Built	Calculated	Computed	Designed	Devised	Engineered	Fabricated
Installed	Maintained	Operated	Optimized	Overhauled	Programmed	Remodeled	Repaired
Solved	Standardized	Streamlined	Upgraded				
TEACHING							
Adapted	Advised	Clarified	Coached	Communicated	Coordinated	Demystified	Developed
Enabled	Encouraged	Evaluated	Explained	Facilitated	Guided	Informed	Instructed
Persuaded	Set Goals	Stimulated	Studied	Taught	Trained		
QUANTITATIVE							
Administered	Allocated	Analyzed	Appraised	Audited	Balanced	Budgeted	Calculated
Computed	Developed	Forecasted	Managed	Marketed	Maximized	Minimized	Planned
Projected	Researched						
CREATIVE							
Acted	Composed	Conceived	Conceptualized	Created	Customized	Designed	Developed
Directed	Established	Fashioned	Founded	Illustrated	Initiated	Instituted	Integrated
Introduced	Invented	Originated	Performed	Planned	Published	Redesigned	Revised
Revitalized	Shaped	Visualized					
HELPING							
Assessed	Assisted	Clarified	Coached	Counseled	Demonstrated	Diagnosed	Educated
Enhanced	Expedited	Facilitated	Familiarized	Guided	Motivated	Participated	Proposed
Provided	Referred	Rehabilitated	Represented	Served	Supported		
ORGANIZATIONAL							
Approved	Accelerated	Added	Arranged	Broadened	Cataloged	Centralized	Changed
Classified	Collected	Compiled	Completed	Controlled	Defined	Dispatched	Executed
Expanded	Gained	Gathered	Generated	Implemented	Inspected	Launched	Monitored
Operated	Organized	Prepared	Processed	Purchased	Recorded	Reduced	Reinforced
Retrieved	Screened	Selected	Simplified	Sold	Specified	Steered	Structured
Systematized	Tabulated	Unified	Updated	Utilized	Validated	Verified	

Fuente: (Office of Career Services Harvard University, 2015)

Anexo II: Ejemplos de preguntas test de BCG, Bain, Olyver Wyman y ATk.



THE BOSTON CONSULTING GROUP

Información básica: El test se compone de 23 preguntas. Se dispone de 45 minutos para su resolución. Se hace en las oficinas de BCG y es en inglés. Las respuestas incorrectas restan un punto mientras que las correctas suman 3.

Fuente: BCG On-line Case. Example for distribution.

CASO: En los últimos veinte años el gobierno ha establecido el precio de “retail” de la gasolina para los coches.

Ante los recientes incrementos del precio del petróleo, el gobierno ha decidido permitir a las gasolineras que fijen el precio de la gasolina ellas mismas.

El líder del Mercado – ExpensiveOil - nos ha contratado para aconsejarle en la estrategia adecuada para fijar el precio en el país.

SITUACIÓN ACTUAL: Inicialmente, el precio cambiaba semanalmente para asegurar que las compañías de distribución obtenían un margen bruto de 0,10 euros.

Hay tres tipos de gasolina: Rápida, Alta y Normal diferenciándose por el nivel de octanos y el grado de plomo en el combustible.

Las ventas de nuestro cliente son 30 % en el rango de 1,7 euros/litro, 40 % en el rango de 1,6 euros/litro, y 30% en el rango de 1,5 euros/litro. Para todos los tipos el margen bruto es aproximadamente 0,10 euros.

PREGUNTA:

¿Cuál es aproximadamente el margen bruto medio?

A. 5,9 % B. 6,3 % C. 6,7 % D. Ninguna/Faltan datos para el cálculo.

Respuesta: B. 6,3%



Información básica: El test varía según la posición a la que se esté aplicando. En caso de prácticas, el test se compone de 20 “analytical questions” (matemáticas tipo GMAT)

y tiene una duración de 30 minutos. En caso de posición “full time”, el test se compone de 13 “analytical questions” (matemáticas tipo GMAT) y 7 preguntas “business case” y tiene una duración de 1 hora y 10 minutos. El test se lleva a cabo en las oficinas de Bain Madrid.

Fuente: Bain Recruit Correspondence (2014).

PREGUNTAS:

1. El valor de una casa en Cancún se incrementó en $\frac{2}{5}$ desde 2005 a 2006, pero decreció por $\frac{1}{5}$ de 2006 a 2007. ¿Cuál es el porcentaje de cambio en el valor de la casa de 2005 a 2007?

- A. -4 % B. 4 % C. 5 % D. 12% E. 20%

Respuesta: D. 12%

2. Tres máquinas, individualmente, pueden hacer un cierto trabajo en 4, 5 y 6 horas, respectivamente. ¿Cuál es la mayor parte del trabajo que puede ser hecha en una hora por dos máquinas trabajando conjuntamente a las citadas tasas?

- A. $\frac{11}{30}$ B. $\frac{9}{20}$ C. $\frac{3}{5}$ D. $\frac{11}{15}$ E. $\frac{5}{6}$

Respuesta: B. $\frac{9}{20}$



Información básica: El test es una prueba “online” compuesta de 30 preguntas (matemáticas tipo GMAT) que debe resolverse en 20 minutos.

Fuente: Oliver Wyman Assessment Test Sample Questions/October 2010

PREGUNTAS:

1. El valor de una acción A y el valor de una acción B incrementan un 22 %. Si el valor de la acción A incrementó 22 céntimos y el valor de la acción B incremento 1,21 euros, ¿Cuál es la diferencia entre el valor de la acción B y el valor de la acción A antes del incremento?

- A. 4 euros B. 2,66 euros C. 4,50 euros D. 6,23 euros E. 1,82 euros

Respuesta: C. 4,50 euros

2. Si Y es 25% mayor que X ¿qué porcentaje representa X sobre Y?

- A. 75% B. 80% C. 120% D. 125% E. 133%

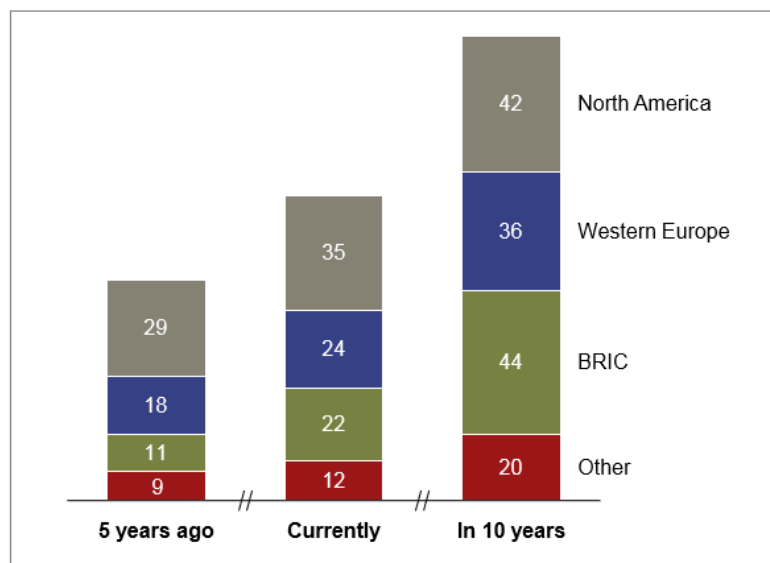
Respuesta: B. 80%

Información básica: El test tiene lugar en las oficinas de ATKearney, se centra en evaluar tanto las aptitudes cuantitativas (preguntas tipo GMAT) como de resolución de casos (caso de negocio tipo McKinsey) y su duración es de una hora. No se puede utilizar calculadora y es íntegro en inglés.

Fuente: página web ATKearney

PREGUNTAS – extraída de un caso de negocio; basta la información proporcionada para responder a la pregunta -.

Ilustración 13. Test ATK: Tamaño del mercado “retail” de chocolate (billones \$).



1. Basado en la información proporcionada en el gráfico 1, ¿Cuál de las siguientes frases es una conclusión válida acerca de las ventas de chocolate?

- A. En los últimos cinco años, el mercado norteamericano ha crecido más rápido que el de Europa occidental en términos de ventas.
- B. Hace cinco años, las ventas en Europa Occidental representaban menos de un cuarto de las ventas totales de chocolate.
- C. Las ventas en los mercados BRIC se espera que crezcan más rápido en los próximos diez años de lo que crecieron en los cinco años previos.
- D. Si la tendencia continua, los “otros mercados” triplicaran su tamaño en menos de 25 años.

E. Si la predicción de crecimiento continua, los mercados norteamericano y europeo (occidental) representarán más de la mitad del mercado global de chocolate en 20 años desde ahora.

Respuesta: D. Otros mercados triplican su tamaño en menos de 25 años

Anexo III: Preguntas “fit” frecuentes en entrevistas de consultoría.

Al margen de las preguntas que se han analizado en el apartado V.2.C se recogen aquí algunas cuestiones que son frecuentes en la entrevistas de consultoría. Si se dedica tiempo a reflexionar brevemente sobre ellas, la respuesta del candidato será más elocuente y focalizada. Aquí se incluyen también algunas preguntas que implican cierto grado de experiencia profesional y qué no se preguntarán a un candidato sin experiencia.

1. PREGUNTAS PERSONALES Y SOBRE CONSULTORÍA.

- Cuéntame sobre ti
- ¿Qué estás haciendo aquí?
- ¿Cómo has llegado aquí? ¿Conocías el edificio?
- ¿Qué te planteaste cuando terminaste la educación secundaria?
- ¿Por qué elegiste esa carrera universitaria?
- ¿Crees que acertaste estudiando esa carrera? ¿Qué otras carreras te planteaste?
- ¿Por qué elegiste esa universidad? ¿Te planteaste otras?
- ¿Cuáles han sido tus asignaturas favoritas? ¿Y las que menos te han gustado?
- Cuéntame una situación desagradable durante la carrera
- ¿Qué actividades has realizado durante tu vida universitaria?
- Cuéntame sobre tu experiencia internacional, ¿de qué te ha servido?
- (Sobre cualquier actividad que aparezca mencionada en el currículum) ¿de qué te ha servido?
- ¿Piensas ampliar tu formación?
- ¿Prefieres un ambiente de trabajo más competitivo o algo más de colaboración?
- ¿Puedes contarme un día normal de vida universitaria?
- ¿Por qué te cambiaste de carrera/ por qué abandonaste el anterior trabajo? – si es aplicable –
- ¿Qué echarías de menos de tu época universitaria?
- ¿Colaboras con alguna organización sin ánimo de lucro?
- ¿Cómo crees que evolucionará el sector de la consultoría?
- ¿Conocías la consultora?
- ¿Qué piensas que hace un consultor en su día a día?
- ¿Cómo te enteraste de la vacante?
- ¿Rango salarial?
- ¿Disponibilidad para viajar?
- ¿Por qué te interesa el mundo de la consultoría?

- ¿Cómo te mantienes al día de noticias relacionadas con el mundo empresarial? ¿Y en general?

OTRAS PREGUNTAS “FIT & BEHAVIORAL”.

- ¿Cuáles son las cualidades de un buen consultor?
- ¿Por qué no quieres dedicarte a la ingeniería? – solo aplicable a ingenieros –
- Cuéntame un ejemplo en el que hayas hecho un trabajo de consultoría.
- Cuéntame un ejemplo que pruebe que te ajustas al modo de vida de clientes, estrés, desplazamientos, “deadlines”...
- ¿Cuáles son tus objetivos profesionales a “largo plazo”?
- ¿Dónde te ves en cinco años?
- ¿Cómo te ven tus compañeros?
- ¿Cómo son tus habilidades cuantitativas?
- ¿Qué consejo le darías a alguien que está considerando una oferta?
- Cuéntame tres puntos fuertes.
- ¿Qué nos puedes aportar?
- ¿Cuál ha sido tu mayor reto?
- ¿Cuál ha sido tu mayor logro?
- ¿Cuál ha sido la situación más complicada en tu vida?
- ¿Cómo resuelves y superas los problemas?
- Cuéntame un ejemplo en el que hayas usado el buen juicio y la lógica para resolver un problema.
- Cuéntame una situación en la que te has tenido que conformar con una regla con la que no estabas de acuerdo.
- Cuéntame una situación en la que tenías muchas tareas que hacer y tuviste que priorizar.
- Cuéntame una situación en la que de primeras no congeniaste con una persona pero finalmente te llevaste bien con ella.
- Cuéntame un ejemplo en el que hayas delegado un trabajo efectivamente.
- Describe una situación en la que olvidaste algo obvio para resolver un problema
- ¿Cuál sería tu primer proyecto ideal? Cuéntame sobre la industria, área funcional, cliente y problema que querrías resolver.
- ¿Cómo tomaste una decisión difícil con escasa información? ¿Cómo analizaste la situación? ¿Qué alternativa consideraste? ¿Qué soluciones intentaste?
- Cuéntame una experiencia en que no te sentiste suficientemente preparado.
- Cuéntame una decisión difícil tomada recientemente.
- Cuéntame una crisis o situación de estrés por las que hayas pasado recientemente.
- Cuéntame una experiencia donde hayas trabajado con gente diversa y exigente. ¿Cómo fue la situación? ¿Quiénes eran? ¿Cómo te sentiste? ¿Qué requería de ti la situación? ¿Cómo respondiste a dichos requerimientos? ¿De qué modo tuviste que persuadir al resto del grupo? ¿Qué hiciste/dijiste?

- Cuéntame una regla con la que no estabas de acuerdo e hiciste que la cambiarán.
- Describe una situación en la que anticipaste a potenciales problemas y desarrollaste medidas preventivas.
- Describe una decisión impopular que te viste obligado a ejecutar.
- Describe una situación en la que hayas motivado a una persona.
- Cuéntame una situación en qué tu equipo fallo.
- Describe un ejemplo en el que te hayas puesto el listón demasiado bajo.
- Describe un ejemplo en el que te hayas puesto el listón demasiado alto.
- Cuéntame una situación en la que presentaste los resultados de otra persona y te diste cuenta de que estos se podían obtener de manera más eficiente.
- ¿Cuál crees que son los valores de la empresa? ¿Cómo te identificas con dichos valores?

Fuente: Elaboración a partir de (Stott, 2013) y (Sanchez, 2012)

Anexo IV: Entrevistas guiadas por el candidato.

1.-Caso de la industria del software médico.

Fuente: BCG (London Business School Consulting Club & Careers Team, 2011).

E: Entrevistador **C: Candidato.**

Paso 1: Escuchar activamente y entender el caso.

E: Tu cliente es Genco, una gran, internacional y diversificada compañía con una división de cuidado médico que produce una gran variedad de instrumentos médicos y servicios relacionados. Hace cinco años, se expandió a la industria del software médico mediante la compra de MedCount, el cual comercializa sistemas administrativos a los hospitales más grandes de Estados Unidos. Estos sistemas están diseñados principalmente para funciones back-office, esto es, no están diseñados para administrar pacientes o proveer otros soportes a técnicos o a médicos. Desde que fue comprada, la división de software ha fallado en proporcionar el crecimiento necesario para justificar el múltiplo que Genco pagó por ella. Genco siente que ha apretado los márgenes lo máximo posible y ahora está buscando nuevas oportunidades de ventas. MedCount ha llamado a Boston Consulting Group para que le ayude a identificar vías potenciales para incrementar ingresos. ¿Cómo enfocarías el problema de Genco?

C: En primer lugar, permíteme asegurar que entiendo el problema. La compañía matriz produce dispositivos y servicios médicos, pero antes de la adquisición no estaba en el área de software de cuidado médico. Se compró MedCount, que solo vende sistemas administrativos a los hospitales más grandes. Ahora está buscando oportunidades de incrementar ingresos.

E: Correcto

C: ¿Me dejas 30 segundos para que estructure mi respuesta?

E: Claro, tomate el tiempo que necesites.

Paso 2: Estructurar la respuesta.

C: Sugeriría utilizar el siguiente enfoque. En primer lugar, me gustaría entender el tamaño de mercado y las tasas de crecimiento tanto para el mercado en el que opera MedCount como para mercados de software relacionados. En segundo lugar, me gustaría explorar la competencia y sus cuotas de mercado. En tercer lugar, me gustaría examinar los requisitos de los clientes y entonces, dadas las condiciones externas, profundizar en las capacidades de la división para entender si está lo suficientemente preparada para cumplir con las necesidades del mercado.

E: Suena bien. ¿Qué quieres saber acerca del mercado?

Paso 3: Analizar el caso utilizando la estructura/enfoque.

C: Bien, lo primero sería identificar los mercados en lo que la compañía estaría interesada. Además de sistemas administrativos, ¿qué otros tipos de sistemas de software compran los grandes hospitales?

E: Hay muchos tipos de software en el mercado, pero debido a la falta de tiempo, el equipo se ha centrado en tres mercados primarios: sistemas de administración, administración de pacientes y sistemas de soporte médico.

C: ¿Qué hace cada uno de esos sistemas?

E: La Administración de pacientes incluye sistemas como las admisiones y el seguimiento. Los sistemas de soporte al médico están más especializados, y son para procedimientos médicos individuales.

C: Me gustaría saber el tamaño de cada mercado y la rapidez con la que está creciendo cada uno. Utilizaría fuentes secundarias como notas de prensa, análisis, y estudios de mercado publicados para obtener esta información.

E: Fantástico, esto es lo que se hizo durante el estudio de mercado. Nuestra información releva los siguientes tamaños de mercados y tasas de crecimiento.

	Administración	Administración de pacientes	Soporte médico
Tamaño de mercado (millones \$)	1500	1000	1200
Tasa de crecimiento	5%	5%	12%

C: Desde una perspectiva de tamaño y crecimiento, los sistemas de soporte médico parecen ser un mercado muy atractivo. Me gustaría saber un poco sobre los clientes. Nuestro cliente se está dirigiendo actualmente a los hospitales más grandes. Aproximadamente, ¿qué porcentaje del mercado representan?

E: No somos capaces de conseguir una exacta descomposición, pero nosotros sabemos que estos hospitales constituyen la mayoría del total del mercado de software médico.

C: Esto tendría sentido, conforme son más sofisticados los procedimientos en los hospitales probablemente necesiten soluciones de software más avanzadas. Sé que han habido muchos cambios en la industria como resultado de la atención médica. No sé mucho sobre la industria, por lo que me gustaría mirar en estudios de mercados y noticias de prensa para entender mejor el mercado de hospitales en general y más específicamente cualquier tendencia tecnológica o de software.

E: De acuerdo. Vamos a decir que hicimos lo que acabas de señalar y presentamos este resumen de las tendencias de mercado:

- Consolidación en la industria, con tres o cuatro hospitales dominando el 45% total del mercado.
- Se han establecido controles de costes, particularmente desde que las redes de grandes hospitales han comprado hospitales pequeños (por ello, la centralización de las funciones comienza a ser un aspecto de coste clave).
- Muchos hospitales buscan consolidar su red de proveedores. En relación con la tecnología, muchos hospitales están actualizando sus viejos sistemas.

C: Si los hospitales están consolidando su red de proveedores, quizá nuestro cliente tenga una ventaja en ser parte de una gran compañía médica. Probablemente, el cliente pueda ganar alguna ventaja expandiéndose a otros segmentos de software. ¿Son los responsables de compras de software en los hospitales los mismos para los tres segmentos?

E: Como todas las cosas, esto difiere por hospital, pero las redes de grandes hospitales han intentado consolidar sus compras no solo en cada hospital sino también a lo largo de la red.

C: ¿Coincide la persona que toma la decisión de comprar software médico e instrumentos médicos?

E: En algunos casos, el jefe de compras influye en las dos decisiones, pero la persona que toma la decisión final es diferente. Las decisiones de software son usualmente realizadas por el área de IT mientras que para instrumentos decide el personal médico.

C: Entendido el mercado, me gustaría estudiar la competencia. Podemos identificar todos los competidores y construir su cuota de mercado utilizando una combinación de datos públicos y estimaciones.

E: Vamos a asumir que no tienes tiempo ilimitado para examinar los competidores. Únicamente puedes examinar cinco competidores en cada mercado. Se te proporcionan los siguientes datos:

Sistemas de administración	Ventas (millones \$)	Crecimiento (%)
MedCount	700	4%
HCS Software Systems	100	7%
Morningside Software	80	3%
Admin Systems Solutions	70	2%
HTI	50	15%
Administración de Pacientes		
HTI	300	5%

Registration Solutions	Software	240	4%
Signup Software		60	3%
HCS Software Systems		30	16%
Patient Software		20	-1%
	Ventas (millones \$)		Crecimiento (%)
Soporte Médico			
HCS Software Systems		150	16%
Physician Support Systems		100	11%
Medical Technology Inc		25	18%
HTI		20	32%
MedSys		5	15%

C: Muy interesante. El primer aspecto que resalta de la tabla es que la concentración de mercado es muy distinta. En los sistemas de administración, los primeros cinco competidores controlan el 66% del mercado y en la administración de pacientes, controlan el 65% del mercado. Pero en los sistemas de soporte médico, solo controlan el 25%.

Me gustaría también saber los márgenes brutos que tiene cada uno de estos mercados. Analizaría informes y miraría en las cuentas anuales de los competidores para deducir si están ganando el mismo dinero en cada mercado.

E: Los márgenes brutos varían, claro, pero de los informes se deduce que los márgenes de sistemas de administración y de administración de pacientes son del 25 al 30%. Para soporte médico, los márgenes tienden a ser superiores, entre el 45 y 50%.

C: Veo dos competidores, HTI y HCS Software Systems, que tienen un fuerte crecimiento de ingresos en los tres campos, aunque cada uno de ellos domina uno. Me gustaría analizar sus datos financieros, cuentas anuales, y notas de prensa para saber un poco más de su estrategia en cada una de esas áreas.

E: Encontrarías que recientemente han entrado en estos negocios, no fundamentales para su negocio principal. ¿Por qué habrán hecho eso?

C: Quizá, como nuestro cliente, ellos tenían una fuerte posición en su propio segmento, HTI en administración de pacientes y HCS Software Systems en soporte médico. Probablemente, decidieron expandirse a otros segmentos para encontrar fuentes de crecimiento adicional.

E: Muy buena hipótesis. Vamos a decir que hay evidencias que la soportan.

C: Si eso fuera cierto, estas dos compañías podrían ser una amenaza no sólo en los dos segmentos donde cada una es líder, sino también en el segmento de nuestro cliente, sistemas de administración. Parece que nuestro cliente pierde lentamente

cuota de mercado en este segmento, puesto que está creciendo más lento que el mercado.

Las tendencias de mercado y competidores sugerirían también que el cliente querría entrar en los otros dos mercados. En particular, el de soporte médico parece el más atractivo dado su alta tasa de crecimiento y la falta de competidores dominantes. Los mayores márgenes brutos quizá proporcionen un retorno muy atractivo sobre la inversión necesaria para desarrollar el software. Sin embargo, la administración de pacientes también sería un mercado atractivo. Aunque está más concentrado y ofrece unos márgenes menores que el segmento de software médico, el cliente quizá pueda entrar en este segmento con una inversión menor. Dada la tendencia a actualizar los sistemas informáticos existentes, sería importante para MedCount tener productos que ofrecer en cada uno de los tres segmentos de mercado. Lo que no debería ser difícil, dado que la compañía ya se encuentra en la industria del software.

E: Podría ser, pero deberías pensar un poco más sobre cada uno de estos tipos de software. ¿Son todos los software igual?

C: Bien, permíteme pensar un poco sobre ello. Sospecho que la administración de pacientes tendría barreras de entrada relativamente bajas. De tu descripción previa, los sistemas aparentan ser muy básicos, tratando principalmente con admisión y seguimiento de pacientes. Sin embargo, las barreras de entrada en el segmento de soporte médico parecen ser más altas, pues los sistemas de soporte médico son más complejos y probablemente sean necesarios múltiples sistemas para los distintos procedimientos médicos. Supongo que sería más difícil entrar en este tipo de segmentos.

E: Tiene sentido.

C: Dado que la compañía puede querer solo entrar en un segmento, me gustaría saber la importancia de tener productos en los tres. ¿Sabemos si nuestros competidores están comercializando los productos como un pack?

E: ¿Cómo lo encontrarías?

C: Dado que sería difícil hablar con los competidores directamente, yo probablemente me dirigiría al cliente de un competidor, particularmente a uno que nos haya abandonado por otra compañía.

E: Vamos a decir que consigues una entrevista con un cliente que recientemente nos ha cambiado por HTI. Nosotros descubrimos que el competidor estaba ofreciendo mejores precios y servicios en los tres segmentos.

C: ¿Cómo se perciben los productos y servicios de MedCount en relación con sus competidores?

E: El cliente pensó que los sistemas administrativos eran adecuados pero no estelares.

C: ¿Había alguna otra razón principal por la que el cliente abandono MedCount?

E: Cuando decidió actualizar sus sistemas, intentó contactar con MedCount, pero nunca consiguió un representante para que le describiera sus opciones.

C: Interesante. ¿Cómo actuó HTI?

E: El representante de HTI había escuchado que la compañía estaba considerando cambiar de proveedor de software y envió un representante de ventas para exponer los sistemas de administración de HTI al día siguiente.

C: En definitiva, parece que hubo un problema con el área de ventas y la relación con el cliente necesita ser mejorada, especialmente para las grandes cadenas de hospitales. También parece haber una ventaja tanto en marketing como en ventas en tener múltiples productos de software. Me gustaría confirmar si esta visión es correcta haciendo más entrevistas.

E: Imaginemos que más entrevistas apoyan tu hipótesis.

C: Dado que ya hemos examinado las condiciones externas del mercado, me gustaría analizar a nuestro cliente. Me gustaría saber un poco más sobre el marketing y las ventas así como sus habilidades para desarrollar software.

Nosotros sabemos que nuestro cliente ofrece un software de administración y que han tenido problemas con las ventas y el marketing. ¿Puedes contarme un poco más sobre el departamento de marketing?

E: El departamento de marketing está organizado regionalmente. Los equipos están asignados a los hospitales en cada estado o región geográfica, como New England.

C: Eso podría explicar algunos de los problemas con el marketing y las ventas de MedCount. Si los hospitales están centralizando las compras, la organización de marketing está desactualizada. ¿Tiene la compañía algún equipo dedicado a las cuatro o cinco redes de hospitales?

E: No, no hay equipos dedicados. Pensaron en hacerlo pero entraba en conflicto con la estructura regional que tenían.

C: ¿Considera la compañía que su software tiene alguna fortaleza o debilidad en relación con la competencia?

E: Cree que sus sistemas de administración son muy fuertes y líderes en tecnología. También, el producto es de diseño modular, lo que permite fáciles actualizaciones. Aunque la compañía nunca ha entrado en otros segmentos de mercado, los desarrolladores de software piensan que ciertos módulos pueden ser usados para construir la base de otros programas. La compañía considera que el soporte al cliente es otra área en la que destaca.

Paso 4: Concluir.

C: Vamos a empezar con el mercado de nuestro cliente. El cliente domina el mercado de software de administración, el cual tiene un tamaño considerable pero está creciendo de forma lenta, y la compañía aparenta perder lentamente cuota de mercado. El sistema de administración de pacientes está también creciendo relativamente lento. Ambos mercados están relativamente concentrados y aparentan ofrecer márgenes más bajos que el segmento de soporte médico. El mercado de soporte médico es grande y está poco concentrado, y puede, potencialmente, proporcionar mayores márgenes, pero requiere una mayor inversión. El mercado de hospitales por sí mismo está comenzando a concentrarse y está empujando la consolidación de proveedores. Los agentes de compras son a menudo los mismos para los tres tipos de software.

Centrándonos en los competidores de nuestro cliente, dos, HTI y HCS Software Systems, aparentan ser particularmente peligrosos. Cada uno domina en un segmento y ha entrado en otras áreas. Parece que comercializan sus productos y servicios en pack y están usando el servicio como un aspecto clave de la diferenciación.

El cliente ofrece solo un tipo de sistemas y aparenta tener ciertas debilidades en su organización de marketing, particularmente en marketing con las redes de hospitales más grandes, las cuales ofrecen las oportunidades de marketing más atractivas.

E: ¿Qué recomendarías a nuestro cliente?

C: La prioridad sería arreglar la organización de marketing, particularmente para las cadenas de hospitales más grandes. Medcount tendrá problemas en expandirse a nuevos mercados si no puede defender su actual posición y conservar las relaciones con sus clientes actuales. Debería haber un equipo dedicado a cada una de las principales cadenas. El cliente debería examinar cómo mejorar el seguimiento de sus consumidores puesto que los consumidores quieren actualizar sus sistemas. Debería haber también contactos claros de manera que los clientes puedan estar fácilmente en contacto con MedCount.

En segundo lugar, recomendaría que el cliente explorara entrar en otros mercados aprovechando su posición dominante en los sistemas de administración. A primera vista, el mercado de administración de pacientes no aparenta ser muy atractivo, con lento crecimiento, bajos márgenes y grandes y dominantes competidores. Aparenta haber cierta ventaja, sin embargo, en tener productos en todas las áreas. Yo recomendaría que entrevistemos algunos clientes de MedCount para entender mejor sus necesidades y sus futuros requerimientos de IT. Si la red de clientes está interesada en un único proveedor de software tanto para sistemas de administración como administración de pacientes, este segmento parece prometedor.

Si el cliente decide entrar en el mercado, debería buscar el camino más barato para entrar, bien desarrollando el producto internamente o adquiriendo un competidor. El diseño modular de su existente sistema de administración sugiere que el desarrollo interno sería el camino a seguir, pero nosotros necesitaríamos una comparación entre las opciones de desarrollo interno y de adquisición, incluyendo tanto el coste como el tiempo de lanzamiento al mercado. Yo creo que los sistemas de soporte médico ofrecen a nuestro cliente una oportunidad emocionante de crecimiento, dado sus altos márgenes, alto crecimiento y la fragmentación del mercado. Definitivamente pensaría en una estrategia de adquisición, dado que el cliente puede que no tenga las habilidades necesarias para entrar en este mercado. Recomendaría ir a por una de las compañías más grandes, puesto que ya tendrían clientes importantes. Las pequeñas compañías probablemente no ofrecerían una posición suficientemente fuerte en el mercado. No obstante, deberíamos profundizar para entender mejor los entresijos del mercado y cada una de las potenciales adquisiciones.

2.-Caso VitaminCo

Fuente: Bain (Michigan Ross School of Business Consulting Club, 2010)

I. Contexto: Tu cliente es VitaminCo, un fabricante de vitaminas/píldoras que vende sus productos principalmente a través de tiendas de salud y farmacias. Están considerando entrar en el mercado de comida y bebida saludable y se están preguntando si es una buena idea. ¿Qué deberían hacer?

Información para el entrevistador.

Una buena estructura incluiría:

- Análisis de la Industria (crecimiento, rentabilidad y competencia).
- Forma de entrada (Joint Venture, Adquisición o crear una sede/filial).
- Otros (Inversión inicial, sinergias, respuesta de los competidores).

II. Información adicional a proporcionar si el candidato pregunta las cuestiones adecuadas.

- El mercado de comida y bebida saludable incluye barras de proteínas, Gatorade,...
- El cliente opera en Estados Unidos.
- VitaminCo tiene un 10% de cuota de mercado de vitaminas.
- La ilustración 14 proporciona toda la información relativa a crecimiento y tamaño de mercado.
- La ilustración 15 proporciona toda la información relativa a tamaño de mercado y competencia.
- La tabla de la página siguiente proporciona toda la información relativa a las ventas de VitaminCo y a sus operaciones.
- Asume que la industria de comida y bebida saludable es rentable.
- No se esperan sinergias – las actuales instalaciones destinadas a la producción de vitaminas no pueden fabricar barras energéticas ni bebidas que queremos vender –
- VitaminCo tiene acceso a una gran cantidad de capital.

Ilustración 14. Caso VitaminCo: Tamaño de mercado (billones \$)

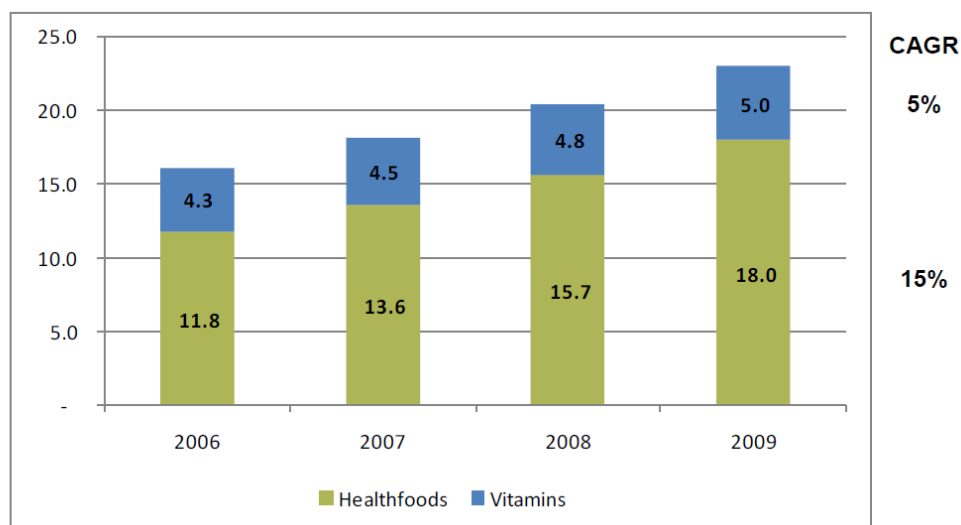
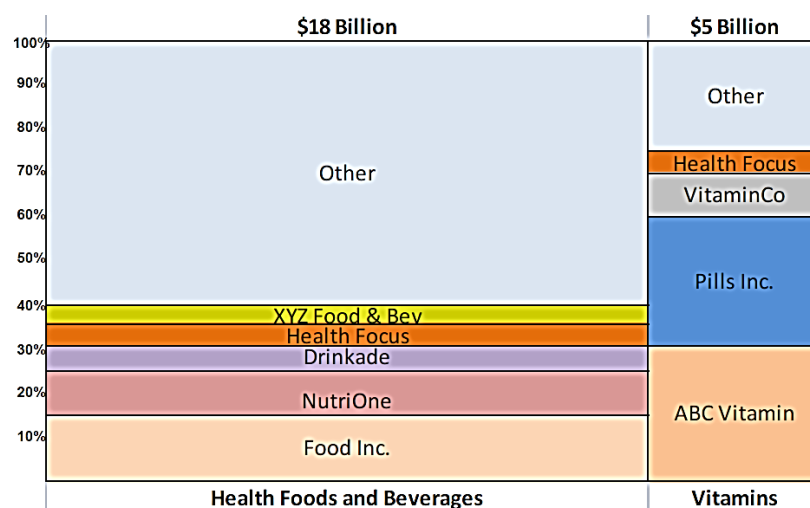


Ilustración 15. Caso VitaminCo: Competencia y cuota de mercado.



Información Interna de VitaminCo (millones \$)

Año	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos	470	470	480	490	500
Coste de los bienes vendidos	230	239	231	226	222
Gastos Generales y de Administración	70	68	72	78	75
Ventas y Marketing	105	100	110	145	190
Ingresos Netos	65	63	67	41	14
Margen	13,8%	13,5%	13,9%	8,4%	2,7%

III. Guía de solución.

La ilustración 14 muestra que el mercado de comida y bebida saludable es significativamente mayor que el mercado de vitaminas. Además, también presenta unas tasas de crecimiento mayores.

La ilustración 15 muestra que:

- El mercado de comida y bebida está altamente fragmentado.
- La compañía con mayor cuota de mercado tiene un 15%.
- Solamente Health Focus está presente en ambas industrias. Establece un precedente, por tanto, en operar en ambos mercados.
- Considerar conversación de como Health Focus entró en estos mercados: ¿En qué segmento entró primero? ¿Con qué rapidez crecieron y capturaron cuota de mercado?

La tabla que recoge información interna de VitaminCo muestra que los costes de ventas y marketing han incrementado sin suponer un aumento en los ingresos y que el crecimiento de los ingresos de VitaminCo ha sido menor que la media de la industria (alrededor del 5%).

IV. Preguntas adicionales para el candidato.

¿Debería entrar VitaminCo en el mercado de comida y bebida saludable?

Solución sugerida:

VitaminCo debería entrar en el mercado por cuatro razones: 1. Crecimiento estancado de los ingresos de VitaminCo 2. Bajo crecimiento del mercado de vitaminas. 3. El mercado de comida y bebida saludable se asume rentable 4. La industria de la comida saludable está altamente fragmentada.

¿Y cómo debería VitaminCo entrar en el mercado?

Solución sugerida:

VitaminCo debería entrar en el mercado adquiriendo a otra empresa por tres razones: 1. Más rápido y fácil. 2. No hay sinergias en las actuales instalaciones. 3. Tiene acceso a un elevado capital.

¿Qué empresa debería adquirir?

Solución sugerida:

VitaminCo debería adquirir HealthFocus por dos razones: 1. Pequeño tamaño, lo que permitiría una potencial adquisición. 2. Daría lugar al crecimiento en el mercado de vitaminas dado que el crecimiento de la compañía está estancado.

Otras opciones son “pequeñas” empresas que se encuentren en la categoría otros.

V. Concluir y recomendar.

You run into the VitaminCo’s CEO in the elevator. He asks you to give a recommendation.

Solución sugerida:

VitaminCo should enter the healthfoods and beverages market because of three reasons:

1. Stagnant revenue for VitaminCo in vitamin market
2. Assumed profitability of Healthfoods segment
3. Highly fragmented nature of health food industry

Due to these three reasons VitaminCo should enter into this market. We recommend enter into it through an acquisition of HealthFocus because is small enough that they could potentially afford and it will drive growth in both Vitamins and Healthfoods & beverages markets. However, further analysis has to be done in order to know a little bit more about HealthFocus and its fit with VitaminCo. Moreover, it would be interesting to analyse VitaminCo operations to see why VitaminCo’s growth is lower than industry standard and find methods for growing the business.

3.-Caso retailer de descuento.

Fuente: BCG (Insead Consulting Club, 2007)

E: Entrevistador **C: Candidato.**

Paso 1: Escuchar y entender el caso.

E: Tu cliente es la mayor cadena de tiendas de descuento en Canadá, con 500 tiendas distribuidas a lo largo del país. Vamos a llamarle CanadaCo. Tras varios años de funcionamiento, CanadaCo ha superado a la segunda cadena de tiendas de descuento más grande (300 tiendas) tanto en cuota de mercado como rentabilidad. Sin embargo, la cadena de tiendas de descuento más grande en Estados Unidos (USCo) acaba de comprar el competidor de CanadaCo y están planeando convertir todas las tiendas (300) en tiendas USCo. El CEO de CanadaCo está inquieto por este evento y nos ha preguntado si debería estar preocupado y cómo debería reaccionar. ¿Qué le aconsejarías al CEO?

C: Entiendo que nuestro cliente, CanadaCo, se está enfrentando en Canadá a un competidor estadounidense. Nuestra tarea es evaluar la extensión de la amenaza y aconsejar en la estrategia a nuestro cliente. Antes de que podamos aconsejar al CEO necesito un poco más de información sobre la situación. Primero de todo, no estoy seguro de entender que es una tienda de descuento.

E: Una tienda de descuento vende una gran variedad de bienes de consumo a precios de descuento, generalmente incluye todo, desde artículos para el hogar hasta ropa. Kmart, Woolworth y Wal-Mart son claros ejemplos en Estados Unidos.

Paso 2: Estructurar.

C: Entiendo. Pienso que tendría sentido estructurar el problema de la siguiente manera: Primero, es necesario que comprendamos la competencia en el mercado de Canadá y como CanadaCo se ha convertido en líder. Luego que estudiemos el mercado americano para entender como UsCo ha conseguido la posición dominante. Por último, podemos unir los dos pasos para comprender mejor si las fortalezas de USCo son transferibles al mercado de Canadá.

E: Suena bien. Empezaremos con el mercado de tiendas de descuento en Canadá. ¿Qué te gustaría saber?

Paso 3: Analizar el caso utilizando el “framework”.

C: ¿Están las 500 tiendas de CanadaCo cercanas a las 300 de nuestro competidor, o atienden áreas geográficas distintas?

E: Las tiendas están localizadas en regiones geográficas similares. De hecho, es posible ver una tienda de CanadaCo en una esquina, y una de la competencia en otra.

C: ¿La combinación de productos ofrecida por CanadaCo y por la competencia es similar?

E: Sí. CanadaCo tiende a tener una mayor variedad de marcas, pero los productos que venden son similares.

C: ¿Son los precios de CanadaCo significativamente más bajos que los de la competencia?

E: Para ciertos productos CanadaCo es menos caro, y para otros la competencia es más barata, pero el precio medio es muy similar.

C: ¿La rentabilidad de CanadaCo es mayor, simplemente porque tiene más tiendas, o porque tiene mayores beneficios por tienda?

E: Actualmente CanadaCo tiene mayores beneficios por tienda que la competencia.

C: Bien, mayores beneficios puede deberse a menores costes o a mayores ingresos. ¿Son los beneficios por tienda más elevados debido a unos costes menores que los de la competencia o el resultado de unas mayores ventas por tienda?

E: La estructura de costes de CanadaCo no es más baja que la de la competencia. Los mayores beneficios por tienda se deben a unas mayores ventas por tienda.

C: ¿Es porque las tiendas son más grandes?

E: No. Las tiendas de CanadaCo tienen un tamaño similar al de sus competidores.

C: Sí están vendiendo productos similares, a precios similares en tiendas de tamaño similar y en localizaciones parecidas, ¿por qué las ventas por tienda de CanadaCo son superiores a las de competencia?

E: Es tu trabajo darte cuenta de eso.

C: ¿CanadaCo tiene un mejor equipo de dirección que la competencia?

E: Yo no sé si CanadaCo está necesariamente mejor gestionada, pero te puedo decir que el modelo de gestión para las tiendas individuales es significativamente diferente.

C: ¿Cómo?

E: Las tiendas de los competidores son propiedad de la propia compañía, mientras CanadaCo utiliza el modelo de franquicia en el que cada tienda es propiedad y está dirigida por un franquiciado que ha invertido en la tienda y se queda parte del beneficio.

C: En este caso, supongo que las tiendas de CanadaCo están mejor gestionadas, dado que los propietarios individuales de las tiendas tienen más incentivos para maximizar los beneficios.

E: Correcto. En este sentido, las mayores ventas de CanadaCo se explican principalmente por un mejor servicio al cliente. Las tiendas están más limpias, son más atractivas, gestionan mejor el almacén, entre otras ventajas. La compañía ha descubierto esto a través de una serie de encuestas que realizó a los consumidores el año pasado. Creo que ya sabes suficiente sobre el mercado en Canadá. Vamos a mover la conversación al mercado de Estados Unidos.

C: ¿Cuántas tiendas posee USCo en Estados Unidos, y cuántas tiene la segunda cadena de tiendas de descuento más grande?

E: USCo tiene 4000 tiendas y el segundo competidor aproximadamente 1000.

C: ¿Son las tiendas de USCo más grandes que las de la competencia en Estados Unidos?

E: Sí. Las tiendas de USCo tienen aproximadamente un tamaño de 20000 m² mientras que las tiendas de descuento de los competidores alrededor de 10000 m².

C: Estos números sugieren que USCo debería estar vendiendo aproximadamente ocho veces el volumen de ventas de su principal competidor.

E: Casi. Las ventas de USCo son aproximadamente de 5 billones \$ mientras que su competidor vende aproximadamente 1 billón \$.

C: Pienso que el mayor tamaño de USCo le proporciona una ventaja para negociar con sus proveedores. ¿Tiene un menor coste para adquirir bienes que los competidores?

E: De hecho, el coste de los bienes es aproximadamente 15% menos que en la competencia.

C: Entonces probablemente tenga precios más bajos.

E: Correcto. Sus precios, en promedio, son un 10 % más bajo que los de la competencia.

C: Parece que USCo ha tenido tanto éxito por qué sus precios son más bajos que los de la competencia.

E: Eso es parcialmente correcto. Su éxito se debe también a la gran variedad de productos, dado el mayor tamaño por tienda.

C: ¿Cómo USCo adquirió un tamaño mucho más grande que la competencia?

E: Empezó construyendo grandes superficies en zonas rurales atendidas principalmente por tiendas familiares y pequeñas tiendas de descuento. USCo apostó que la gente estaría dispuesta a comprar en las grandes superficies y estaba en lo cierto. Conforme creció desarrolló una mayor influencia sobre los proveedores y comenzó a comprar otras tiendas de descuento y convertirlas al formato de tienda de USCo.

C: ¿Entonces siempre que USCo compraba una tienda de un competidor, la expandía físicamente?

E: No necesariamente. Algunas veces sí, pero cuando he dicho que USCo las convertía a su formato, quería decir que llevaban las mismas marcas con unos precios un 10% más bajos que la competencia.

C: ¿Qué criterios utiliza USCo para decidir si debe expandir físicamente una tienda que ha comprado?

E: Depende de muchos factores como el tamaño de la tienda, el mercado local, los costes de alquiler y otros, pero no creo que debamos profundizar mucho más en ello.

C: Bien, creía que podía ser relevante en términos de predecir qué hará con las 300 tiendas que ha comprado en Canadá.

E: Vamos a asumir que no quiere expandir el tamaño de sus tiendas en Canadá.

C: De acuerdo, creo que sé lo suficiente sobre USCo. Me gustaría preguntar unas pocas cuestiones acerca de la habilidad para tener éxito en el mercado canadiense. ¿Tiene USCo una fuerte marca en Canadá?

E: No, aunque algunos miembros de la comunidad de negocios de Canadá están familiarizados con la compañía debido a su éxito en Estados Unidos, el consumidor canadiense no es consciente de su existencia.

C: ¿CanadaCo ofrece productos similares a USCo, o los consumidores canadienses esperan diferentes productos y marcas que los consumidores estadounidenses de tiendas de descuento?

E: Las dos compañías venden productos similares, aunque las tiendas de CanadaCo utilizan más proveedores canadienses.

C: ¿Cuál es el actual volumen de venta de CanadaCo?

E: Alrededor de 750 millones \$.

C: ¿Existe alguna razón para pensar que el coste de hacer negocios en USCo será más alto que en el mercado canadiense?

E: ¿Puedes ser más específico?

C: Quiero decir, por ejemplo, ¿son los costes de trabajo o de alquileres mayores en Canadá que en Estados Unidos?

E: Canadá tiene unos costes laborales más altos, y no estoy seguro de si los costes de alquiler de espacio son más altos. ¿A dónde quieres llegar?

C: Estaba pensando que si el coste de hacer negocios en Canadá es más alto, quizá USCo tendría que fijar unos precios más altos en Canadá para cubrir sus costes.

E: Eso es probablemente correcto, pero recuerda que CanadaCo tiene que lidiar con los mismos costes. ¿Puedes pensar en algún coste adicional que USCo incurriría por hacer negocios en Canadá que no afectaría a CanadaCo?

C: USCo quizá incurriría en mayores costes de distribución que CanadaCo porque tiene que distribuir los productos desde Estados Unidos hasta los almacenes en Canadá.

E: Tienes parte de razón. CanadaCo tiene ventaja en los costes de distribución dado que su área geográfica es menor y consigue la mayoría de sus productos de proveedores canadienses. Sin embargo, dado que CanadaCo continúa comprando una buena variedad de productos de Estados Unidos, la actual ventaja de CanadaCo no es muy grande y supone el 2% de los costes totales.

C: Todo ello sugiere que USCo sería capaz de mantener una ventaja de precio significativamente más alta que las tiendas de CanadaCo: si no del 10%, al menos del 7 u 8%.

E: Estoy de acuerdo con esa conclusión.

Paso 4: Concluir y proponer recomendaciones.

C: Expondría al CEO lo siguiente. A corto plazo, quizá estés a salvo. Tus tiendas tienen una marca más conocida en Canada que USCo y aparentan estar bien dirigidas. Sin embargo, conforme los consumidores se acostumbren a ver precios de un 7-8% más bajos en USCo, se darán cuenta de que comprar en USCo significa ahorro a lo largo del año. Aunque algunos consumidores permanecerán leales por hábito o por el gran nivel de servicio, es razonable esperar que algunos consumidores compren donde es más barato. Además, conforme pase el tiempo la ventaja de la marca se irá erosionando porque el consumidor canadiense estará más familiarizado con USCo. Te tiene que preocupar perder una cuota significativa a favor de USCo en el largo plazo. Probablemente deberías hacer algo ahora, antes de que sea demasiado tarde.

E: ¿Puedes sugerir alguna estrategia posible para CanadaCo?

C: Probablemente haya vías para reducir costes y hacer la organización más eficiente, bajando los precios aunque los costes de los bienes sean mayores.

E: ¿Algo más?

C: También deberías considerar establecer programas de fidelidad a los compradores, donde los consumidores que acumularán puntos tuvieran derecho a futuros descuentos.

E: ¿Cuál sería el potencial problema de esa estrategia?

C: Bien, no sería muy efectiva desde un punto de vista de coste, dado que estaríamos recompensando a un número significativo de clientes quienes seguirían comprando de todas formas.

E: ¿Otras sugerencias?

C: CanadaCo quizá esté preparada para hacer campañas de marketing destacando su alto nivel de servicio. También podría establecer un servicio de garantía que fuera superior al ofrecido por USCo.

E: Asumiendo que la única vía para conservar a los consumidores es a través de precios, ¿hay algo que CanadaCo puede hacer para continuar siendo competitivo para el consumidor?

C: Podría considerar ofrecer menos líneas de productos, y consolidar, de esta manera, su poder de compra con los proveedores. Puede que perdiera algunos clientes que querrían la variedad de productos que USCo tiene, pero quizá pudiera retener a los clientes que están comprando un número limitado de productos y solo buscan el mejor precio.

E: Todas las sugerencias parecen interesantes, y habría que analizar las ventajas y desventajas de cada una en mayor detalle antes de formular una recomendación al CEO.

4.- Caso hotel en Costa Rica.

Fuente: ATk (The Duke MBA Consulting Club, 2011)

I. Contexto: Tu cliente es una promotora inmobiliaria, Lizette´s Luxury Properties, y está actualmente evaluando un nuevo proyecto en Costa Rica. Costa Rica tiene una preciosa costa a la que históricamente ha sido difícil acceder. El aeropuerto más cercano se encontraba a seis horas. Sin embargo, el último año, se ha construido un nuevo aeropuerto a solo media hora. Ha habido una fuerte inversión en la región debido a un número de clientes cada vez mayor (popular entre americanos y asiáticos). El Mandarin Oriental y el “Four Seasons”, dos lujosas cadenas de hoteles, fueron los primeros en entrar en el mercado con hoteles de 250 habitaciones cada uno. ¿Debería el cliente invertir en esta oportunidad creada por el nuevo aeropuerto? ¿Le recomendarías entrar en el mercado?

II. Guía para el entrevistador:

La estructura presentada por el candidato debe explorar una variedad de temas incluyendo: competencias básicas, atractivo de mercado, retorno de la inversión y factores de viabilidad del proyecto¹³.

Para ayudar al candidato a analizar la situación, el entrevistador puede proporcionar la siguiente información si el candidato formula las preguntas adecuadas.

Competencias básicas:

- El cliente se ha centrado en apartamentos y condominios de lujo en el pasado pero ahora quiere entrar en hoteles.
- Se han centrado en las principales playas a nivel mundial como Playa del Carmen, Marbella, Coral Beach, Fiji, Maldives, Mikonos, etc.

El aspecto clave es que el cliente tiene experiencia pasada en construcciones similares pero no tiene experiencia directa en la industria hotelera. Además, el cliente probablemente tiene un buen juicio en detectar lugares de viaje y una larga lista de éxitos de construcciones en lugares muy turísticos.

Atractivo del mercado:

- El tamaño de mercado es 875.000 turistas por año (asumir 350 días).
- La estancia media por turista es de 4 noches.
- El gasto medio por 4 noches es de 2000 \$
- Otros – En términos de turistas, el cliente depende del gasto del gobierno en publicidad, de las agencias de viaje y del efecto de la red de los hoteles existentes en el área -.

¹³ En cursiva se indica la solución del caso (información exclusiva del entrevistador).

- Competencia – Otras cadenas de hoteles están pensando en entrar en el mercado como Starwood, Península e Imperial Hotels -.
- Poder de negociación de proveedores - El mercado laboral ofrece una enorme demanda de trabajadores -.
- Sustitutos – El cliente está luchando con otras destinaciones paradisíacas desde Disneyland hasta las Vegas pasando por Bermudas. El interés en esta área es, sin embargo, muy relevante -.
- Barreras de entrada – Regulaciones del gobierno, altas inversiones de capital, no disponibilidad de propiedad enfrente de la playa -.
- Poder de negociación de clientes – la reciente consolidación entre agencias de viaje y la proliferación del comercio electrónico pone a los clientes en una poderosa posición -.

Enfoque Cuantitativo:

- *3,5 millones de noches/ 350 días = 10000 turistas/noche.*
- *2000 \$ Gasto medio de estancia/ estancia media de 4 días = 500 \$ por noche.*
- *El tamaño de mercado es de 5 millones \$ noche y por tanto, 1,75 billones \$ anuales.*

Enfoque cualitativo:

- *A pesar de la naturaleza competitiva en el mercado, éste es suficientemente grande para ser rentable, y el cliente tiene las capacidades para competir con éxito. El nivel de recursos requerido sería una barrera de entrada y otras deberían ser investigadas como los permisos del gobierno, el acceso al agua, alcantarillado...*

Análisis ROI

Si el candidato pregunta o menciona el ROI, se le debe decir que el cliente ha realizado tres estimaciones y pedirle que elija aquella opción que maximiza el retorno de la inversión.

	Coste del terreno (\$)	Coste por habitación (\$)	Coste operativo (\$)	Capacidad del hotel	Precio/Noche (\$)
Lover's Lair	2m	30.000	250	500	450
Paradise Lost	4m	28.000	200	1000	400
Fookwah Heights	6m	25.000	150	1500	350

- Tasa de ocupación media 50%
- Número de días operativos al año: 350

- Los gastos operativos son totalmente variables.

Análisis ROI

ROI = Beneficio/Inversión.

*Ingresos = Ingresos por noche*número de noches*número de habitaciones*noches por año*tasa de ocupación.*

Opción 1: Lover's Lair

- *Beneficios operativos = (((450 precio noche - 250 coste operativo) *500 habitaciones*)*350 noches al año)*50% tasa de ocupación) = 17,5m \$ de beneficios operativos.*
- *Inversión inicial = 30.000 por habitación * 500 habitaciones + 2.000.000 del terreno = 17 millones \$*
- *Beneficio neto = 17,5m - 17m = 500.000 \$*
- *ROI = 500.000 / 17m = 2,9 %*

Opción 2: Paradise Lost

- *Beneficios operativos = (((400 precio noche - 200 coste operativo) *1000 habitaciones*)*350 noches al año)*50% tasa de ocupación) = 35m \$ de beneficios operativos.*
- *Inversión inicial = 28.000 por habitación * 1000 habitaciones + 4.000.000 del terreno = 32 millones \$*
- *Beneficio neto = 35m - 32m = 3 millones \$*
- *ROI = 3.000.000 / 32m = 9,4 %*

Opción 3: Fookwah Heights

- *Beneficios operativos = (((350 precio noche - 150 coste operativo) *1500 habitaciones*)*350 noches al año)*50% tasa de ocupación) = 52,5m \$ de beneficios operativos.*
- *Inversión inicial = 25.000 por habitación * 1500 habitaciones + 6.000.000 del terreno = 43,5 millones \$*
- *Beneficio neto = 52,5m - 43,5m = 9 millones \$*
- *ROI = 9.000.000 / 43,5m = 20,7 %*

Factores determinantes de la viabilidad del proyecto.

Pedir al candidato que liste los factores determinantes de la viabilidad del proyecto:

Buenas consideraciones:

- *Competencia (¿En qué se están concentrando? ¿Inundarán el mercado?)*

- *Estrategia (¿Dónde va a competir el cliente – bajo coste, alto servicio, el mejor de su categoría...-?)*
- *¿Cómo debería desarrollar la financiación del edificio? Dado que el hotel creara puestos de trabajo, quizá el gobierno pueda ayudar con deducciones fiscales, servicios gratis...*

Excelentes consideraciones:

- *¿Cómo pueden sacar ventaja de su experiencia, que ventajas pueden sacar de sus otros negocios?*
- *¿Podrían dirigir un hotel o construirlo o sería mejor buscar un socio como Starwood o Hilton?*
- *¿Cuáles son las barreras de entrada existentes, cómo se podrían modificar para asegurar un mayor grado de éxito?*

Una vez llegados a este punto, el entrevistador debe señalar al candidato que el CEO acaba de entrar en la sala y quiere saber si debe entrar en ese nuevo mercado o no.

Anexo V: Entrevistas guiadas por el entrevistador.

1.- Caso Mediterránea.

Fuente: McKinsey (Harvard Business School Management Consulting Club, 2011)

Contexto: Nuestro cliente es Mediterránea (M), una cadena de comida rápida que compite directamente con McDonald's, Burger King, KFC, etc. M es la tercera cadena de comida rápida a nivel mundial, en función del número de locales operativos. Como muchos de sus competidores, M ofrece comida y menús para las tres principales comidas del día: desayuno, comida y cena.

Aunque M posee algunos de sus locales, opera mediante un modelo de franquicia, donde el 75 % de ellos pertenecen a franquiciados. Los franquiciados poseen y dirigen los restaurantes y pagan una tasa a M. Mientras M controla la mayor parte de las decisiones del negocio, como por ejemplo, los menús.

Como parte de la estrategia de crecimiento, M ha analizado algunas potenciales adquisiciones objetivo incluyendo una cadena de rosquillas llamada Rosquillas Mañaneras (RM), un productor de rosquillas con presencia no solo en Estados Unidos sino internacionalmente. RM opera bajo el modelo de franquicia aunque con una pequeña diferencia respecto a Mediterránea. Mientras M franquicia restaurantes, RM franquicia áreas o regiones en las cuales el franquiciado debe abrir un número determinado de locales.

El CEO de M ha contratado a McKinsey para pedirle consejo acerca de si deberían adquirir o no RM.

PREGUNTA 1

¿Qué áreas querías explorar para determinar si M debería adquirir o no RM?

Solución sugerida: "Framework" Fusiones y Adquisiciones

Mi hipótesis es que Mediterránea debería adquirir Rosquillas Mañaneras porque le permitirá aumentar su valor. Para verificar esta hipótesis me gustaría obtener datos en las siguientes áreas:

1. El **valor de Rosquillas Mañaneras para Mediterránea**. Para entender el valor de RM para M me gustaría observar los siguientes aspectos:
 - a. Crecimiento en el mercado de rosquillas.
 - b. Ventas pasadas y proyección de ventas futuras de RM distinguiendo el crecimiento en número de locales así como el crecimiento de las ventas en cada tienda.
 - c. Competencia. ¿Cuáles son los principales competidores de Rosquillas Mañaneras? ¿Están actuando mejor en el mercado?

- d. Rentabilidad y márgenes de la compañía.
- e. Inversión necesaria para financiar el crecimiento de la compañía.

Si el mercado de rosquillas está creciendo, las proyecciones de ventas futuras son positivas, no existen competidores, la compañía opera con una buena rentabilidad y las inversiones necesarias para financiar el crecimiento de la compañía son pequeñas, Rosquillas Mañaneras sería valiosa para Mediterránea, lo que apoyaría nuestra hipótesis inicial de que M debería adquirir RM porque le permitiría aumentar su valor.

2. Las **sinergias** (operativas, financieras, de marketing) que se podrían obtener. ¿Se complementan ambas compañías? ¿Encajan estratégicamente?

Si ambas empresas encajan estratégicamente y es posible obtener sinergias entre ellas, apoyaría la hipótesis de adquirir RM. Sin embargo, si ambas compañías no se complementan y no es posible la obtención de sinergias, M debería replantearse la adquisición de RM.

3. ¿Encaja la **cultura** de la dirección y de los empleados de ambas compañías? Si encaja apoyaría la hipótesis de adquirir RM. No obstante, si la cultura de los equipos directivos y de los empleados es totalmente distinta e incompatible, no apoyaría la hipótesis de adquirir RM para aumentar valor.

4. ¿Existe alguna **razón legal** por la cuál no sea posible adquirir la cadena RM? Si existe, sería necesaria tenerla en cuenta a la hora de la adquisición y podría afectar a nuestra decisión final sobre la compra de RM.

5. ¿Cuánto están **pagando**?

- a. ¿Es razonable el precio?
- b. ¿Cómo lo van a pagar?
- c. ¿Se lo pueden permitir?
- d. ¿Si la economía entra en recesión, pueden aún así realizar los pagos de la deuda?

Si el precio es razonable, la compañía se lo puede permitir y aunque la economía no vaya bien, M puede realizar los pagos, apoyaría la hipótesis de proceder a adquirir RM para aumentar su valor.

PREGUNTA 2

El equipo empieza a pensar sobre las potenciales sinergias que se pueden alcanzar adquiriendo RM. Las siguientes tablas recogen algunos datos clave sobre M y RM:

<u>Locales</u>	<u>M</u>	<u>RM</u>
Total	2500	510
<ul style="list-style-type: none">• América del Norte	1750	500
<ul style="list-style-type: none">• Europa	500	10
<ul style="list-style-type: none">• Asia	200	0
<ul style="list-style-type: none">• Otros	50	0
Crecimiento anual del nº de locales	10%	15%

<u>Datos financieros</u>	<u>M</u>	<u>RM</u>
Ventas totales	2750m \$	350m \$
<ul style="list-style-type: none">• Ingresos compañía matriz.	950 \$	100m \$
<ul style="list-style-type: none">• Gastos (% ventas)<ul style="list-style-type: none">○ Coste de ventas	51%	40%
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">○ Costes operativos de los restaurantes	24%	26%
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">○ Coste locales y equipamiento.	4.6%	8.5%
<ul style="list-style-type: none"><ul style="list-style-type: none">○ Costes generales y administrativos de la compañía.	8%	15%
<ul style="list-style-type: none">• Beneficio (% Ventas)	6.3%	4,9 %

¿Qué potenciales sinergias (ahorro en costes, ingresos adicionales...) crees que se pueden obtener entre ambas compañías (M y RM)?

Solución sugerida:

A partir de la información recogida en las tablas parece haber oportunidad en ahorro de costes e incremento de ingresos:

1. Respecto al **ahorro de costes**:

- a. Existen oportunidades para ahorrar Costes Generales y Administrativos combinando la localización y las funciones de la dirección de ambas compañías.
- b. También podrían existir oportunidades para reducir los costes de ventas por unidad puesto que las compañías comprarían mayores volúmenes juntas.
- c. M parece controlar mejor los costes de locales y equipo, lo que significa que podría transferir esta habilidad a RM.

2. Respecto al **incremento de ingresos**:

- a. Se pueden obtener ingresos adicionales vendiendo rosquillas a través de los locales de Mediterránea.
- b. La presencia global de M puede ser aprovechada por RM para crecer fuera de Estados Unidos.
- c. Dado que M tiene unas mayores ventas por tienda, quizá tengan una mayor habilidad para encontrar locales con buena localización y esta habilidad puede ser transferida a RM.
- d. Dado el mayor tamaño de M, es probable que tenga una mayor cantidad de capital disponible para ayudar a RM a crecer más rápido.

PREGUNTA 3

El equipo piensa que, con sinergias, sería posible duplicar la cuota de mercado de RM en 5 años, y que el acceso al capital de M permitiría a RM expandir su número de locales 2,5 veces. ¿Qué nivel de ventas por tienda se exigiría a RM para que M pudiera conseguir estos objetivos? Puedes asumir que:

1. Actualmente, el consumo de rosquillas por cabeza en Estados Unidos es 5\$/año y se prevé que en 5 años sea de 10\$/año.
2. Para facilitar los cálculos, asuma que la población de Estados Unidos es de 300m.
3. Utilice cualquier dato que resulte necesario de las tablas proporcionadas en la pregunta 2.

Solución sugerida:

1. Explicar con palabras el procedimiento para realizar el cálculo:
 - a. En primer lugar, se calcula el tamaño actual del mercado de rosquillas en Estados Unidos multiplicando la población de EEUU (300m) por el consumo de rosquillas por cabeza (5 \$): $300m \times 5 = 1500$ millones \$
 - b. En segundo lugar, calculamos la cuota de mercado de RM a partir del dato proporcionado en la tabla de la pregunta 2: $350m / 1500m \sim 23\%$
 - c. En tercer lugar, calculamos el tamaño de mercado esperado en 5 años multiplicando la población (300m, asumiendo que permanece constante)

por el consumo de rosquillas por cabeza en 5 años (10 \$): $300m \cdot 10 = 3000$ millones \$

- d. En cuarto lugar, vemos que si el objetivo es que RM duplique la cuota de mercado, tendrá una cuota de mercado de $\sim 46\%$, por lo que las ventas serán de $46\% \times 3000m = 1380$ millones \$
- e. En quinto lugar, se espera que el número de locales sea 2.5 veces el número de locales que dispone actualmente, por lo que tendrá 1275 locales ($=510 \cdot 2.5$).
- f. En consecuencia, el número de ventas por tienda se obtendrá de dividir las ventas en 5 años (1380m \$) por el número de locales en 5 años (1275 locales): $1380m / 1275 \sim 1,1$ millones \$.

Por tanto, para que RM pueda duplicar la cuota de mercado en 5 años es necesario que cada local venda alrededor de 1,1 millones \$.

- 2. Un candidato excepcional habría señalado que actualmente el número de ventas por local es ~ 700.000 \$ ($= 350m / 510$ tiendas) y, por tanto, parece realista el objetivo marcado puesto que mientras el mercado de rosquillas en Estados Unidos se duplicará en 5 años, no se exige que las ventas por tiendas lleguen a duplicarse sino solo que se incrementen las ventas en un 57% ($1,1m / 700.000$).

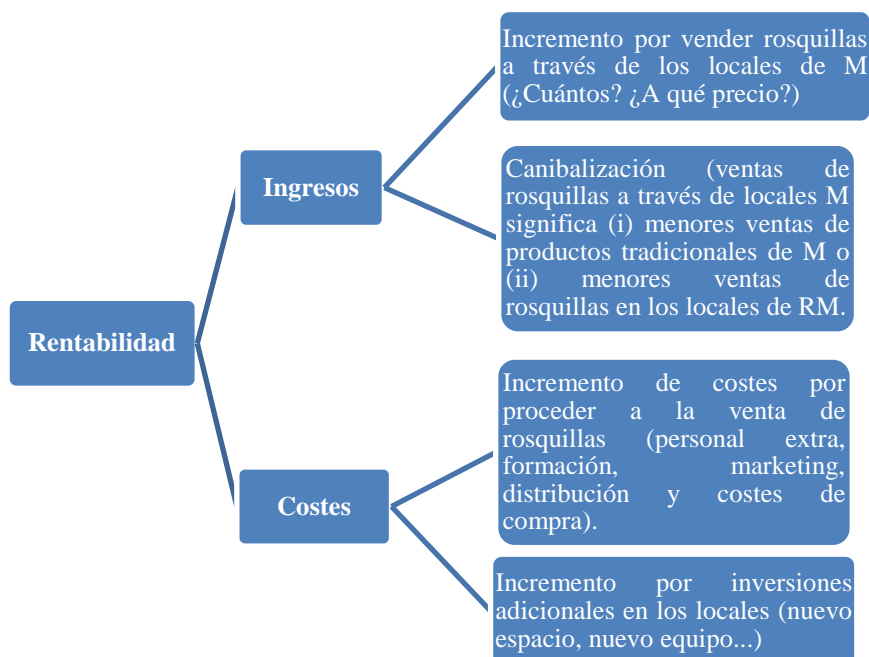
PREGUNTA 4

El equipo piensa que una de las sinergias con gran potencial consiste en incrementar la rentabilidad en conjunto de los negocios mediante la venta de rosquillas en los locales de Mediterránea. ¿Cómo evaluarías el impacto de este movimiento en la rentabilidad conjunta?

Solución sugerida:

Mi hipótesis es que vender rosquillas a través de los locales de M permite incrementar la rentabilidad conjunta de los negocios. Para verificarla me gustaría obtener datos sobre:

Ilustración 16. Caso Mediterránea: Árbol de Rentabilidad



Si el incremento de ingresos por proceder a la venta de rosquillas a través de los locales M compensa y supera la disminución de ingresos por canibalización así como el incremento de los costes, confirmaría nuestra hipótesis de que esta idea tiene gran potencial y permite incrementar la rentabilidad conjunta de los negocios.

PREGUNTA 5

¿Cuál sería el beneficio incremental por tienda si se piensa que vamos a vender 50.000 rosquillas por tienda a un precio de 2 \$ a un margen del 60% con una tasa de canibalización del 10% de las ventas de M? A continuación, te proporcionamos una serie de datos que te ayudarán a resolver la cuestión:

Unidades actuales de productos M vendidos por tienda 300,000

Precio de venta por unidad 3 \$

Margen 50%

Solución sugerida:

1. Explicar con palabras el procedimiento para realizar el cálculo:
 - a. En primer lugar, calculamos el incremento de beneficio producido por la venta de Rosquillas multiplicando el precio (2 \$) por el número de unidades (50.000) por el margen (60%). Obtenemos un incremento del beneficio de 60.000 \$.
 - b. En segundo lugar, calculamos la pérdida de beneficio provocada por la canibalización multiplicando la tasa de canibalización (10%) por el

número de productos de M vendidos por tienda (300.000) por el precio por unidad (3 \$) por el margen (50%). Obtenemos que la canibalización supone una pérdida de 45.000 \$.

Por tanto, habría un incremento de beneficios de 15.000 \$ por tienda (= 60.000 – 45.000). En principio, parece que la idea de vender rosquillas a través de las tiendas M sería positiva para la rentabilidad conjunta. Sin embargo, me gustaría analizar en mayor detalle la canibalización que se produce en las tiendas de RM (si es que se produce) y el incremento de los costes por ofrecer este producto en las tiendas de M para poder obtener una conclusión sólida sobre el potencial de esta idea

PREGUNTA 6

You run into the CEO of M in the elevator. He asks you to sum up McKinsey's perspective on whether M should acquire RM. What would you say?

Instrucciones para el entrevistador:

No existe una única respuesta válida. Lo realmente importante en este apartado es que:

- El candidato apoye su recomendación en hechos y conclusiones que se hayan obtenido a través del análisis realizado.
- El candidato utilice una estructura clara de comunicación.

Solución sugerida:

I would recommend that Mediterránea should acquire Rosquillas Mañaneras because of four reasons: 1. US Growth targets 2. International expansión 3. Incremental revenues. 4. Synergies.

1. First of all, US Growth targets seem achievable since the expected growth in Donut Consumption in the US is expected to be double.
2. Secondly, since M has a greater global presence, RM can leverage it in order to grow outside of US.
3. Thirdly, we believe RM can add \$15000 to the profit per M store simply by selling donuts in M stores.
4. Finally, we also believe that there are other potential revenues and cost synergies. Further analysis has to be done in order to quantify them.

Summarising, due to 1. US Growth targets 2. International expansión 3. Incremental revenues. 4. Synergies, we recommend that Mediterránea should acquire Rosquillas Mañaneras.

2.- Caso Parking Aeropuerto.

Fuente: McKinsey (Ross School of Business, 2009)

Contexto.

Nuestro cliente proporciona servicios de Parking en las principales áreas metropolitanas de Estados Unidos. El CEO, recientemente, estaba conduciendo hacia el aeropuerto DTW y se percató de un incremento en los proveedores privados de servicios de parking. El CEO se plantea si debe entrar en este negocio. Por ello, ha pedido ayuda a McKinsey.

PREGUNTA 1

¿Qué áreas querías explorar para determinar si se debe entrar en este nuevo negocio?

Solución sugerida: “Framework” de situación de negocio.

Mi hipótesis es que se debería entrar en este nuevo negocio porque permitirá incrementar las ventas de la compañía. Para verificar esta hipótesis, me gustaría obtener datos de las siguientes áreas:

1. Tamaño de mercado.

- a. Base de clientes existente.
- b. Crecimiento de la industria.

Si la base de clientes existente es grande y se espera que la industria crezca en el futuro, apoyaría nuestra hipótesis de entrar en el nuevo negocio. En cambio, si se trata de un mercado pequeño con pocas perspectivas de crecimiento, no se debería entrar.

2. Competencia.

- a. Existencia de parkings propios de los aeropuertos.
- b. Existencia de parkings fuera del aeropuerto.
- c. Estructura de la industria: oligopolio, mercado competitivo...

Si la competencia existente es escasa y tiene poca importancia recomendaría entrar en este nuevo negocio. Por el contrario, si existen varios competidores luchando por el mercado y los competidores tienen mucho poder, no recomendaría entrar.

3. Capacidades existentes de la compañía.

- a. ¿Cuáles son las diferencias entre gestionar un parking en áreas metropolitanas y en la zona del aeropuerto?

Si tenemos las capacidades para llevar a cabo el negocio, apoyaría la idea de entrar en el nuevo mercado. En cambio, si supone desarrollar nuevas capacidades que no disponemos y no son sencillas de adquirir, no apoyaría entrar.

4. Producto.

- a. ¿Cuáles son las ventajas que proporciona este servicio de parking a los consumidores?
- b. Productos complementarios: lavado de coches, venta de periódicos...
- c. Productos sustitutivos: tren, taxi, autobús...

Si el servicio de parking en las zonas de los aeropuertos presenta ventajas a los consumidores, permite ofrecer productos complementarios de forma rentable y los productos sustitutivos no tienen mucha importancia, recomendaría entrar en este nuevo negocio.

5. Costes.

- a. Terreno (alquiler o propiedad)
- b. Trabajo (seguridad, mantenimiento...)
- c. Seguro.
- d. Marketing (p.e. promociones).

Si los costes de entrar en el nuevo negocio no son muy elevados o en todo caso son rápidamente cubiertos por los ingresos, recomendaría entrar en el mismo.

PREGUNTA 2

Estime el tamaño de mercado para el servicio de parking en el aeropuerto de Chicago.

Instrucciones para el entrevistador.

Proporcione la siguiente información si el candidato pregunta las cuestiones correctas:

- Días operativos del aeropuerto = 360 días
- Vuelos/día = 2600
- Media pasajeros/vuelo = 80
- Porcentaje de pasajeros que conducen al aeropuerto y por tanto necesitan usar el servicio de parking = 20%
- Media de días que los clientes utilizan el servicio = 3 días.
- Precio medio/días parking = 10 \$

Solución sugerida.

1. Explicar con palabras el procedimiento para realizar la estimación:
 - En primer lugar, calculamos el número de pasajeros del aeropuerto de Chicago en un año. Para ello, multiplicamos el número de días en los que el aeropuerto está operativo (360 días), el número de vuelos/días (2600) y la media de pasajeros en cada vuelo (80). Obtenemos que el número de pasajero del aeropuerto de Chicago en un año es aproximadamente 75m ($\sim 360 \cdot 2600 \cdot 80$).
 - En segundo lugar, dividimos entre dos para evitar contabilizar por doble los pasajeros que salen y que aterrizan en Chicago. Por tanto, 37,5m de pasajeros ($=75m/2$).
 - En tercer lugar, estimamos el número de clientes que utilizarían el servicio multiplicando el porcentaje de pasajeros que conducen al aeropuerto y utilizan el servicio de parking (20%) por el número de pasajeros (37,5m). Obtenemos que 7,5m de personas utilizarían el servicio ($=0,2 \cdot 37,5m$).
 - En cuarto lugar, calculamos el número de días de parking multiplicando el número de clientes que utilizarían el servicio (7,5m) por el número medio de días que utilizan el parking (3días). Obtenemos un total de 22,5m de días de parking ($=3 \cdot 7,5m$).
 - En quinto lugar, estimamos el tamaño de mercado en dólares multiplicando el número total de días (22,5m) por el precio medio de cada día (10 \$). Por tanto, el tamaño de mercado es de 225m \$. Vemos que el tamaño de mercado del servicio de parking en el aeropuerto de Chicago es de 225m \$ en un año. En principio, parece un tamaño de mercado atractivo puesto que únicamente se refiere al servicio de parking en un aeropuerto (Chicago). No obstante, me gustaría compararlo con el tamaño de mercado en áreas metropolitanas para determinar si realmente estamos ante un mercado de tamaño atractivo.

PREGUNTA 3

¿Qué posibles amenazas pueden afectar al atractivo de este negocio en el aeropuerto de Chicago?

Solución sugerida:

Las posibles amenazas que pueden afectar al servicio de parking en el aeropuerto de Chicago son:

1. Disminución en el crecimiento del número de vuelos proporcionado por las **aerolíneas** causado por:
 - a. Mayor precio del combustible.
 - b. Preocupaciones de seguridad (p.e. terrorismo)
 - c. Productos sustitutivos como trenes de alta velocidad.

2. Formas **alternativas de viajar al aeropuerto:**

- a. Nuevas formas de transporte público (p.e. metro)
- b. Mejora de plataformas que permiten compartir el transporte entre ciudadanos (p.e. Blablacar en España).

3. Número de **competidores** y respuesta ante la entrada del cliente en el mercado.

En definitiva, las principales amenazas que podrían afectar al atractivo del negocio son la disminución del número de pasajeros anuales de los aeropuertos, la aparición de nuevas formas de acudir al aeropuerto así como la reacción de los competidores existentes.

PREGUNTA 4

Finalmente, al CEO le gustaría saber que has descubierto en tu análisis.

Instrucciones para el entrevistador:

- Únicamente se está pidiendo una síntesis de lo estudiado y no una recomendación por lo que existe mayor libertad en la estructura.

Solución sugerida:

El servicio de parking en el aeropuerto de Chicago es un negocio de aproximadamente de 225m \$. Si somos capaces de aprovechar la ventaja que supone nuestro conocimiento en parkings en áreas metropolitanas, este mercado (en principio, grande) puede suponer una oportunidad real para el crecimiento de la compañía. No obstante, tenemos que investigar cuidadosamente la competencia y la rentabilidad de este negocio. Actualmente, parece una buena oportunidad pero que tiene que ser investigada en mayor detalle.

3.-Caso Zippy Motos de Nieve.

Fuente: McKinsey (MIT Sloan Management Consulting Club, 2011)

Contexto.

Nuestro cliente es el presidente de Zippy Motos de Nieve (en adelante, “Zippy”). Se dedica a la producción de motos de nieve para usos recreativos. Zippy se ha enfrentado a una caída de ventas durante los últimos 7 años, un 7% por año (alrededor del 40% en total). El presidente de Zippy ha contratado a Mckinsey para investigar y revertir esta tendencia.

PREGUNTA 1

¿Qué áreas te gustaría explorar para entender por qué han disminuido las ventas de Zippy?

Solución sugerida.

Para entender porque Zippy ha sufrido un descenso de ventas durante los últimos 7 años me gustaría obtener datos de las siguientes áreas:

1. Mercado.

- a. Tamaño/Crecimiento del mercado.

Una disminución del tamaño de mercado de motos de nieve para uso recreativo durante los últimos 7 años podría explicar la caída en ventas sufrida por Zippy.

2. Ingresos.

- a. Precio, volumen, línea de productos y demanda estacional.

Una disminución de los precios de las motos de nieve, del volumen de ventas, reducción de la gama de productos o una demanda asociada a un período del año más corto (p.e. el invierno es cada vez más corto debido al cambio climático) podría explicar la reducción de las ventas de Zippy durante estos últimos siete años.

3. Competencia.

- a. Aparición de nuevos competidores.
b. Competidores ya existentes aumentan su cuota de mercado.

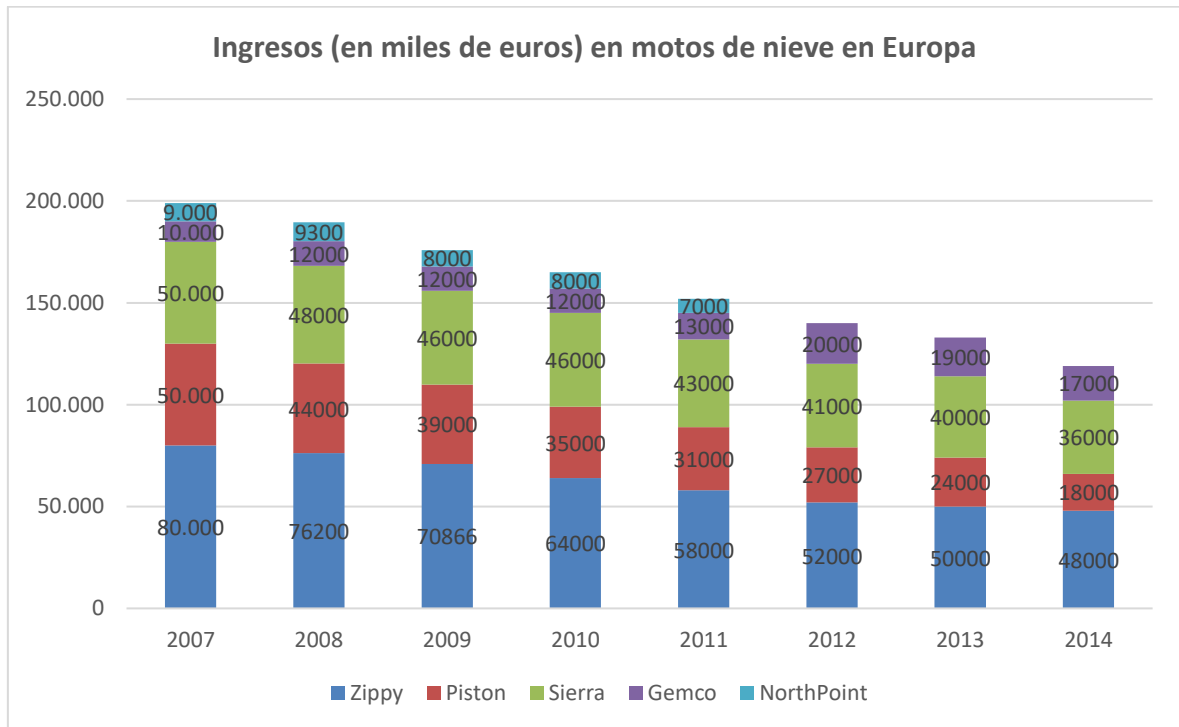
La aparición de nuevos competidores en el mercado o el aumento de cuota de mercado por los competidores ya existentes (roban cuota de mercado a Zippy) podría explicar el descenso en ventas.

El candidato también podría añadir que para revertir esta tendencia y proponer soluciones es conveniente tener presente el coste de las mismas (para no dañar la rentabilidad) así como sus potenciales barreras y riesgos.

PREGUNTA 2

La ilustración 17 recoge los siguientes datos acerca del mercado de motos de nieve en Europa:

Ilustración 17. Caso Zippy Motos de Nieve: Ingresos (miles €) de motos de nieve en Europa



Examina el mercado. ¿Qué conclusiones puedes extraer del gráfico presentado?

Solución sugerida:

A partir de los datos reflejados en la gráfica es posible extraer las siguientes conclusiones:

- **Problema de la industria**
 - El mercado en su conjunto ha caído alrededor de un 40 % durante el período considerado. La caída del tamaño de mercado es similar a la de Zippy lo que indica que el problema de Zippy es un problema de la industria de motos de nieve para usos recreativos.
- **Mercado Oligopolístico**
 - El mercado estaba dominado por tres compañías (Zippy, Sierra y Piston) que controlaban el 90% de cuota de mercado en 2007. En 2014 el mercado está formado por cuatro empresas (Zippy, Sierra, Piston y Gemco) que se reparten el total de la cuota de mercado.

- **Competencia**

- La cuota de mercado de Sierra ha incrementado desde 2007 a 2014 (de un 25% en 2007 a un 30% en 2014, aproximadamente). La estrategia de esta compañía podría ofrecer pistas de cuáles son las mejoras prácticas en la industria.
- La cuota de mercado de Piston ha decrecido desde 2007 a 2014 (de un 25% a un 15% aproximadamente), lo que indica que la estrategia seguida por esta compañía no ha sido la adecuada.
- Un competidor (Northpoint) ha desaparecido. Probablemente, fue adquirido por Gemco puesto que los ingresos de Gemco durante 2012 aumentan precisamente en la cantidad de los ingresos que NorthPoint obtuvo durante 2011.
- La cuota de mercado de Gemco y Nortpoint en conjunto ha pasado de un 10% en 2007 a alrededor de un 15% en 2014. Quizá, la estrategia de estas compañías también ofrece pistas de mejores prácticas.

PREGUNTA 3

El CEO quiere saber qué incremento de cuota de mercado es necesario en 2015 comparado con 2014, para conseguir mantener el nivel de ingresos que tenían en 2008:

Información a proporcionar (solo si el candidato pregunta):

- Se espera que el tamaño de mercado descienda un 8% en 2015.

Solución sugerida.

Explicar con palabras el procedimiento para realizar la estimación:

1. En primer lugar, calculamos la cuota de mercado de Zippy en 2014.
 - a. El tamaño de mercado en 2014 se obtiene mediante la suma de los ingresos de todos los competidores reflejados en el gráfico (y suponiendo que no existen más competidores). Así el tamaño de mercado en 2014 era aproximadamente de 119 millones de euros ($= 17m + 48m + 18m + 36m + 9,3m$).
 - b. Los ingresos de Zippy en 2014 eran aproximadamente 48m. Por tanto, su cuota de mercado (que se obtiene dividiendo los ingresos de Zippy en 2014 entre el tamaño de mercado total en 2014) es aproximadamente del 40 % ($= 48m/119m$).
2. En segundo lugar, calculamos la cuota de mercado requerida a Zippy en 2015.
 - a. El tamaño de mercado en 2015 se obtiene considerando el tamaño en 2014 (119m) y el descenso del 8%. En consecuencia, se prevé un tamaño de mercado de aproximadamente 110m ($= 119m - 0,08 \cdot 119$).

- b. El tamaño de mercado de Zippy requerido para 2015 es de 76m. La cuota de mercado requerida se obtiene dividiendo el tamaño de mercado requerido (76m) entre el tamaño de mercado en 2015 (110m). Por tanto, la cuota de mercado requerida es aproximadamente un 70% ($\sim 76m/110m$).
3. En tercer lugar, calculamos la diferencia entre las cuotas de mercado de Zippy en 2014 y la requerida en 2015. Aproximadamente, se requiere incrementar la cuota de mercado en 30 puntos ($= 70\% - 40\%$) (o un 75% cuando hablamos en términos porcentuales).

Un buen candidato, proactivamente, señalaría que viendo la tendencia de los últimos siete años donde Zippy solo ha mantenido su cuota de mercado, no sería realista el incremento de la cuota en un 30 % salvo consideración del crecimiento inorgánico (fusión o adquisición de algún competidor).

PREGUNTA 4

Señale algunas estrategias de crecimiento para los ingresos de Zippy.

Solución sugerida: “Miniframeframework” Crecimiento de ingresos

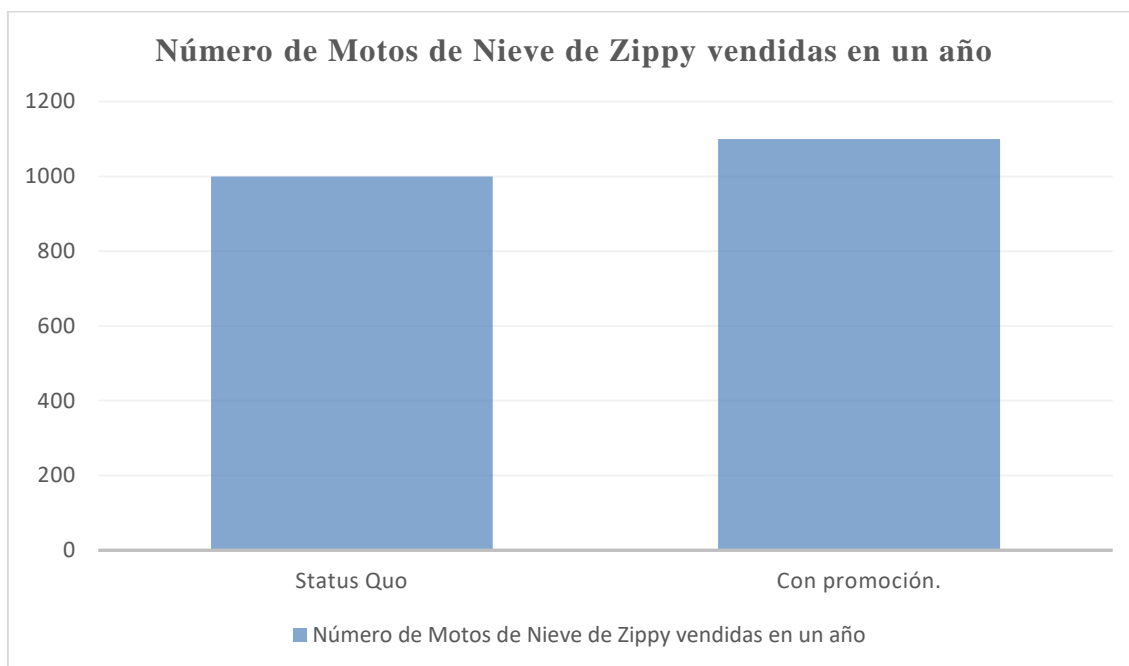
Zippy podría incrementar sus ingresos a través de alguna de las siguientes vías:

1. **Crecimiento inorgánico.** Fusión o adquisición de un competidor.
2. **Incrementar las ventas en sus mercados actuales** realizando fuertes inversiones en Marketing (promociones, canales de distribución – canal “online” -, etc.). También podría incrementar sus ingresos modificando el precio de las motos de nieve. No obstante, esta posibilidad requeriría realizar un análisis de la sensibilidad-precio para garantizar que la subida o bajada de precios va acompañada de mayores ingresos.
3. **Extender su línea de productos** en el mercado actual (crear un balance estacional; producir productos complementarios que pueda vender bien en los meses de verano cuando las motos de nieve se venden peor).
4. **Extender la venta de las motos de nieve a otros mercados** (p.e. otras regiones, países...)
5. **Diversificación** de los negocios de la empresa.

PREGUNTA 5

El responsable de Marketing ha llegado con algunas ideas para incrementar las ventas. A él le gustaría que nuestro equipo investigara el incremento de beneficios generados por su plan (ver ilustración 18).

Ilustración 18. Caso Zippy Motos de Nieve: Número de Motos de Nieve de Zippy vendidas en un año



El entrevistador debe proporcionar los siguientes datos:

- Los compradores recibirán una tarjeta de 200 euros de combustible por cada compra de una Moto de Nieve Zippy.
- Se espera que utilicen la tarjeta un 30 % de los compradores.
- Zippy asume todo el coste del combustible (200 euros).

El entrevistador puede proporcionar hechos adicionales si se le pregunta:

- El precio de cada moto de nieve es 50,000 euros.
- El coste variable de producir cada moto de nieve es 20,000 euros.

Solución sugerida:

Explicar el procedimiento utilizado para el cálculo:

Para calcular los beneficios adicionales obtenidos por la promoción, debemos multiplicar el número adicional de motos de nieve compradas por su margen (diferencia entre precio y coste variable) y restarle el coste de las tarjetas de combustible.

$$\begin{aligned}
& \text{Consumidores adicionales} \times (\text{Precio} - \text{Coste Variable}) - \text{Coste de las tarjetas de combustible} = \\
& = 100 \times (50.000 - 20.000) - (30\% \times 200 \text{ euros} \times 1100 \text{ tarjetas}) \\
& = 3.000.000 - 66.000 \\
& = 2.944.000 \text{ de euros.}
\end{aligned}$$

Por tanto, el plan del responsable del Marketing no solo permitiría incrementar las ventas (vendemos 100 unidades más) sino que además sería rentable arrojando unos beneficios de 2,944 m de euros.

PREGUNTA 6.

What would you tell the CEO of Zippy's?

Solución sugerida:

We were asked to investigate and reverse the trend of Zippy's falling revenues.

First of all, with regards to the trend of Zippy's falling revenues, it should be note that Zippýs falling revenues is not a company problem but it is an industry problem. ¿How can we reverse this trend?

We recommend a mix of organic growth measures and likely strategic M & A moves.

- Under organic growth measures, Zippy can extend its product line to improve seasonal balance or extend to new markets. The gas-card promotions is a good and profitable measure but it is only one mean of boosting revenue growth.
- Under Strategic M & A moves, it is necessary to undertake due diligences and valuation on possible candidates, such as Sierra which is the biggest Company after Zippy. We would be extremely happy to study such options further.

4.- Caso alcalde de ciudad.

Fuente: McKinsey (Graduate Consulting Group, 2008).

Contexto:

Nuestro cliente acaba de ser elegido alcalde de una ciudad con una población de más de 500.000 habitantes en Estados Unidos. La ciudad ha experimentado algunas dificultades económicas en los últimos tiempos y ha habido una ligera disminución en la población. El mensaje de la campaña electoral del alcalde estaba centrado en impulsar la economía con un plan que se lanzaría durante los primeros 100 días. El alcalde ha contratado a McKinsey para que le ayude a desarrollar el plan.

PREGUNTA 1

¿Qué información te gustaría saber acerca de la ciudad?

Instrucciones para el entrevistador. El objetivo de este caso es:

- Comprobar si el candidato es capaz de plantear un “framework” exhaustivo para conseguir una solución.
- Comprobar si el candidato puede completar con éxito análisis cuantitativos.
- Comprobar si el candidato puede demostrar creatividad.

Solución sugerida:

Para ayudar a desarrollar un plan que permita revitalizar e impulsar la economía de la ciudad, desearía obtener información de al menos las siguientes áreas:

1. Localización de la ciudad y alrededores de la ciudad.
2. Estructura demográfica de la población y nivel de educación.
3. Recursos naturales de la localización.
4. Tipo de negocios y empresas que actualmente operan en la ciudad.
5. Apoyo del Gobierno – incentivos fiscales, ayuda para infraestructuras, ...-

(No es una respuesta exhaustiva. El entrevistador debe retar la racionalidad del candidato. Si señala un área sobre la que quiere obtener información debe justificar por qué y cómo un escenario u otro afectarían a su análisis).

PREGUNTA 2.

¿Qué puede haber causado la disminución de la población?

Solución Sugerida:

La disminución de la población puede haberse producido por alguna de las siguientes causas:

- Pobres condiciones macroeconómicas

- Incremento de impuestos
- Envejecimiento de la población
- Deterioro de Infraestructuras
- Incremento de la tasa de crímenes
- Ciudades circundantes están pasando una época de crisis
- Las principales aerolíneas han reducido numerosos vuelos en la ciudad

(No es una respuesta exhaustiva. El entrevistador debe retar la creatividad del candidato. Si señala una posible causa, se le debe presionar para que aporte nuevas ideas. No basta con dos o tres).

PREGUNTA 3

La tasa de desempleo actual es del 8% y al alcalde le gustaría incrementar la población un 5% y reducir la tasa a un 5%. ¿Cuántas nuevas compañías necesita?

Instrucciones para el entrevistador: Proporcionar la siguiente información solamente si el candidato la pide.

POBLACIÓN	500,000
% POBLACIÓN ACTIVA	60%
TAMAÑO MEDIO COMPAÑÍA	500 trabajadores

Solución sugerida:

Explicar con palabras el procedimiento para realizar la estimación:

1. En primer lugar, calcularemos el total de personas empleadas actualmente.
 - a. El total de población activa se obtiene multiplicando la población (500.000) por la tasa de población activa (60%). Por tanto, 300.000 personas ($= 500.000 \times 0,6$) pueden trabajar.
 - b. El total de empleados se calcula restando a la población activa (300.000 personas) el número de personas desempleadas 24.000 ($= 300.000 \times 0,08$ población activa por tasa de desempleo). Obtenemos que actualmente, 276.000 personas están empleadas.
2. En segundo lugar, calculamos la población de acuerdo con los objetivos del alcalde (incrementar población un 5 % y disminuir desempleo a un 5 %).
 - a. La población total se obtiene multiplicando la población actual (500.000) por el incremento (1,05). Así la población total será de 525.000 habitantes ($= 500.000 \times 1,05$).

- b. De esos 525.000 habitantes solo un 60 % constituye población activa. Por tanto, 315.000 personas pueden trabajar ($= 525.000 \times 0,6$).
 - c. De esas 315.000 personas se establece que solo el 5% se encuentren desempleadas. Por tanto, el total de personas empleadas será 299.250 ($= 315.000 \times 0,95$).
3. En tercer lugar, calculamos el número de compañías que debería crear para poder cumplir con el objetivo.
 - a. Restamos a la población empleada objetivo (299.250) la actual población empleada (276.000) y obtenemos que se deberían crear 23.250 puestos de trabajo ($= 299.250 - 276.000$).
 - b. Si el tamaño medio de las compañías es de 500 trabajadores serían necesarias alrededor de 47 compañías ($\sim 23.250/500$).

En definitiva, deberían instalarse alrededor de 47 compañías de 500 empleados para conseguir los objetivos fijados por el alcalde, esto es, aumento de la población un 5% y reducción del desempleo a un 5%.

PREGUNTA 4.

¿Qué puede hacer para incentivar la creación de 47 nuevas compañías?

Solución sugerida:

Algunas posibles ideas para conseguir 47 nuevas compañías de 500 trabajadores en la ciudad pasarían por:

- Incentivos fiscales.
- Presionar al Gobierno Federal para que establezca servicios federales en la ciudad.
- Presionar a otros Gobernadores de ciudades “at-capacity” para promocionar la ciudad.
- Realizar campañas de Marketing sobre la ciudad como lugar de destino.

También podrían plantearse medidas que incentiven la expansión de compañías que actualmente están operando en el mercado local.

(No es una respuesta exhaustiva. El entrevistador debe retar la creatividad del candidato. Si señala una posible causa, se le debe presionar para que aporte nuevas ideas. No basta con dos o tres).

PREGUNTA 5

You run into the Major in the elevator. He asks you to give a 30-second summary.

No existe una única respuesta válida. Lo realmente importante en este apartado es que:

- El candidato apoye su recomendación en hechos y conclusiones que se hayan obtenido a través del análisis realizado.
- El candidato utilice una estructura clara de comunicación.